

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**С. І. Плотницька**

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів магістратури всіх форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2019**

**Плотницька С. І.** Менеджмент та маркетинг: конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / С. І. Плотницька ; Харків нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.

Автор            д-р екон. наук, доц. С. І. Плотницька

Рецензент

М. Н. Новікова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,  
протокол № 1 від 30.08.2018.*

## ЗМІСТ

ТЕМА 1 МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМНА МЕТОДОЛОГІЯ.....	4
1.1 Сутність та методологічні основи менеджменту.....	4
1.2 Розвиток науки про управління.....	7
1.3 Управління сучасною організацією.....	10
ТЕМА 2 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	13
2.1 Управлінські рішення.....	13
2.2 Процес прийняття управлінських рішень.....	15
2.3 Методи прийняття та обґрунтування управлінських рішень.....	17
ТЕМА 3 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ...	19
3.1 Людина як об'єкт управління в організації .....	19
3.2 Генезис основних концепцій управління людськими ресурсами.	22
3.3 Мотивація та винагорода працівників організації.....	26
ТЕМА 4 ВИБІР СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	32
4.1 Джерела влади і форми впливу.....	32
4.2 Стилi керівництва.....	34
4.3 Поняття лідера та лідерства.....	38
ТЕМА 5 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	40
5.1 Поняття та сутність ефективності управління.....	40
5.2 Підходи до визначення ефективності управління.....	44
ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	48
6.1 Значення та необхідність маркетингу в сучасних умовах .....	48
6.2 Основні питання організації маркетингу на підприємстві.....	53
ТЕМА 7 МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	54
7.1 Основні напрямки маркетингового дослідження.....	54
7.2 Процес маркетингового дослідження.....	56
ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ МАРКОЮ.....	59
8.1 Поняття товарної марки, класифікація товарних марок.....	59
8.2 Створення товарної марки.....	61
8.3 Стратегії використання торгової марки.....	62
ТЕМА 9 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ.....	64
9.1 Процес стратегічного маркетингового планування.....	64
9.2 Моделі прийняття стратегічних рішень.....	65
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	68

# ТЕМА 1 МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМНА МЕТОДОЛОГІЯ

1.1 Сутність та методологічні основи менеджменту.

1.2 Управління сучасною організацією.

## 1.1. Сутність та методологічні основи менеджменту

Основна проблема визначення поняття «менеджмент» полягає в тому, що його можна розглядати з різних точок зору: як явище, як процес, як систему, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління.

У найбільш загальному вигляді менеджмент можна визначити як управління організацією, що функціонує в умовах ринкової економіки.

Метою менеджменту як науки є встановлення законів, закономірностей, принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління.

Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників та спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності та змісту менеджменту. Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» – є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених завдань.

Походження терміну «менеджмент» пов'язують з італійським словом *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати) *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін «менеджмент» (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво; уміння поводитись з чимось. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» набагато ширше.

Наприклад, Оксфордський словник англійської мови надає такі тлумачення менеджменту:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Також широко використовуються наступні визначення менеджменту (рис. 1.1).

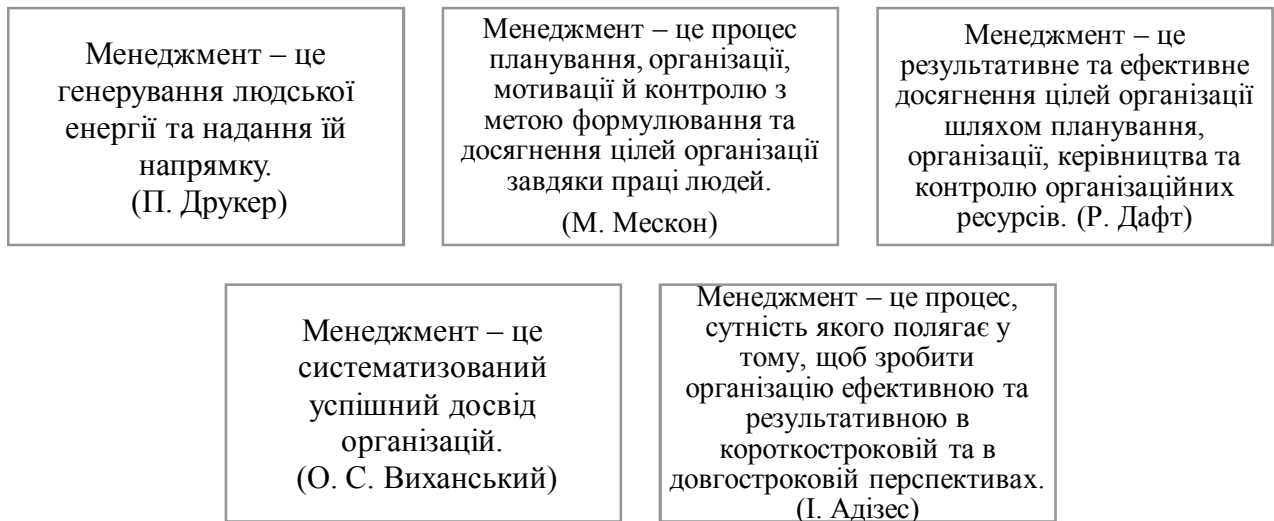


Рисунок 1.1 – Визначення менеджменту

Методологія в буквальному значенні (логос – наука, знання, і метод – шлях, напрям пізнання) є вчення про методи пізнання. Методологію можна визначити як систему, що реалізує три функції:

- 1) отримання або створення нового знання;
- 2) структурування цього знання у вигляді нових понять, категорій, законів, гіпотез, теоретичних ідей, теорій;
- 3) організація використання нових знань в суспільній практичній діяльності (навчання, виховання, виробнича діяльність, культура і мистецтво, побут, тощо).

Перша функція реалізується на основі філософських і загальнонаукових методів і принципів пізнання; друга – на основі використання законів логічного мислення; третя – на основі локальних методологій конкретних наук стосовно особливих локальних предметних областей.

Спільними основами методології менеджменту є діалектичний підхід, що дозволяє розглядати управлінські проблеми в їх постійному взаємозв'язку та розвитку; абстрагування, принципи: єдності теорії і практики, визначеності, конкретності, пізнаваності, об'єктивності, причинності, розвитку, історизму.

Конкретними основами методології менеджменту є:

- економічні науки: економічна теорія, інституційна економіка, фінанси і кредит, бухгалтерський облік, маркетинг, економічна статистика, світова економіка і багато інших;

- системний підхід, який є методологією загальної теорії систем. Системний підхід базується на понятті «система», під якою розуміється сукупність пов'язаних елементів, об'єднаних в одне ціле для досягнення певної мети;

- кібернетичний підхід, який є методологією загальної теорії управління – кібернетики – і представляє собою дослідження системи на основі принципів

кібернетики, зокрема за допомогою трактування управління як процесу збору, передачі і перетворення інформації про об'єкт управління і зовнішнє середовище, виявлення прямих зв'язків (за якими до об'єкта управління передається вхідна командна інформація від керуючої системи) і зворотних зв'язків (за якими до керуючої системі передається інформація про стан об'єкта управління), вивчення процесів управління, розгляду елементів системи як «чорних ящиків» (систем, які через свою надзвичайну складність не можуть отримати конкретного визначення; їх поведінка вивчається шляхом виявлення логічних і статистичних зв'язків між інформацією, яка надходить до системи, та інформацією, яка виходить з неї, а внутрішня побудова залишається невідомою);

- ситуаційний підхід. Базою ситуаційного підходу є ситуація як конкретний набір обставин, що суттєво впливають на організацію. Результати одних і тих же управлінських дій в різних ситуаціях можуть значно відрізнятися один від одного, тому менеджери повинні виходити з того, в якій ситуації вони діють;

- дослідження операцій – це методологія застосування математичних кількісних методів для обґрунтування рішень задач у всіх сферах цілеспрямованої людської діяльності. Методи і моделі дослідження операцій дозволяють отримати рішення, що максимально відповідають цілям організації. Оптимальним рішенням (управлінням) згідно з дослідженням операцій є такий набір значень змінних, при якому досягається оптимальне (максимальне або мінімальне) значення критерію ефективності (цільової функції) операції та дотримуються задані обмеження;

- прогностика – наука про закони і способи розробки прогнозів динамічних систем. До різних типів прогнозів відносяться визначення майбутніх значень величин на основі наявних даних, визначення різних сценаріїв розвитку ситуації, визначення тенденцій розвитку будь-яких сфер діяльності людини, цілепокладання, тобто визначення бажаних майбутніх станів організації, планування діяльності організації для досягнення поставлених цілей і ін.;

- теорія прийняття рішень досліджує те, як людина або група людей приймають рішення, і розробляє методи прийняття рішень, які допомагають обґрунтувати вибір альтернативи з декількох можливих при різних ситуаціях невизначеності і ризику;

- теорія організації, яка відповідає на питання: навіщо організації потрібні, якими вони бувають і як створюються, функціонують, змінюються; вивчає вплив індивідумів і груп людей на функціонування організації;

- психологія, яка вивчає закономірності, механізми і факти психічного життя людини: навчання, тренування, мотивація, реалізація особистості, сприйняття навколишнього світу, задоволеність роботою, оцінка дій, ставлення до праці, форми поведінки;

- соціологія, яка вивчає суспільство як цілісний соціальний організм; соціальні спільності і взаємини між ними; соціальні процеси, соціальні

організації; взаємодія особистості і суспільства; закономірності соціальної поведінки людей; групову динаміку; норми, ролі, питання статусу і влади, конфлікти, бюрократію, організаційну культуру, соціалізацію та ін .;

- соціальна психологія – галузь психології, що вивчає закономірності: поведінки людини в соціальній організації; взаємовідносин людей в процесі спільної діяльності; розвитку морально-психологічного клімату в колективі; виникнення і розвитку колективних і особистісних установок, мотивів, спонукань; виникнення і розв'язання міжособистісних конфліктів; анімації лідерів та індивідуального стилю діяльності; поведінки і соціально-психологічної адаптації людей в стресових ситуаціях і т.д .;

- антропологія, яка досліджує: походження і еволюцію людини як особливого соціобіологічного виду; освіту людських рас; нормальні варіації фізичної будови людини всередині цих рас, в тому числі в зв'язку з особливостями навколишнього людей середовища; етнічні особливості, порівняльні цінності, норми і ін.,

- юридична наука, наприклад, господарське і фінансове право;

- багато інших.

В системі методології центральне місце займає підсистема методів дослідження. Методи – це способи, прийоми отримання нових і перевірки на істинність старих знань. Методи менеджменту - це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації. Методи менеджменту дозволяють знизити інтуїтивний характер управління, привнести впорядкованість, обґрунтованість і ефективну організацію в побудову і функціонування систем управління на підприємстві.

Основними загальними методами проведення досліджень в менеджменті є: 1) експеримент; 2) тестування, анкетування і інтерв'ювання та інші методи отримання експертної інформації; 3) вивчення документації організації; 4) моделювання.

Наукову базу менеджменту становить широкий спектр конкретних методів, розроблених в рамках різних дисциплін, перерахованих вище.

## **1.2 Розвиток науки про управління**

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX – на початку XX ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва зумовив необхідність дослідження економістами, соціологами, психологами та технологіями закономірностей управління людьми, з'ясування тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розроблення стандартних положень, інструкцій тощо. У процесі цих наукових досліджень було сформульовано перші принципи положення, вироблено

механізми та рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю.

Провідні фахівці з менеджменту вважають, що сучасний менеджмент базується на досягненнях декількох наукових шкіл (теорій) (рис. 1.2).

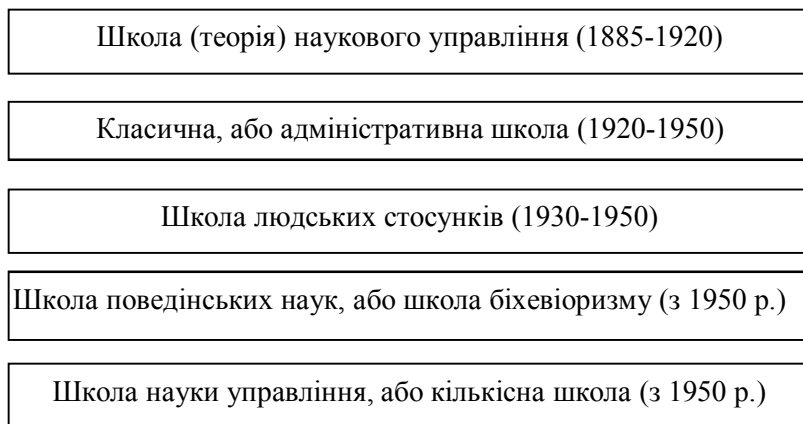


Рисунок 1.2 – Наукові школи (теорії) менеджменту

### **Школа наукового управління**

Розвиток виробництва на межі XIX - XXст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники – Тейлор Фредерік Уїнслоу, Джілберт Франк, Генрі Гант, Френк і Лілія Гілберт, Генрі Форд та ін. Засновник школи Ф.Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт ( вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій );
- розподіл праці між робітниками і менеджерами на конкретні завдання і функції;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

### **Адміністративна (класична) школа управління**

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті. Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Л. Урвік, Дж. Муні, Г. Емерсон, та ін.

А. Файоль розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять (рис. 1.3).

### **Школа людських стосунків (з 30-х років XX ст. до нашого часу).**

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких



характерним був соціологічний і психологічний ухил. Засновниками цієї школи були американський соціолог та психолог Елтон Мейо, М.Фоллет, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

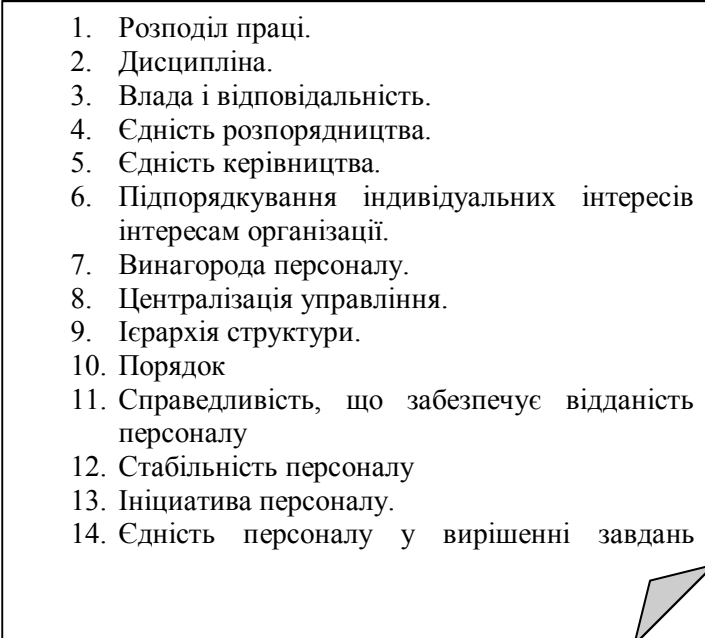
- 
1. Розподіл праці.
  2. Дисципліна.
  3. Влада і відповідальність.
  4. Єдність розпорядництва.
  5. Єдність керівництва.
  6. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
  7. Винагорода персоналу.
  8. Централізація управління.
  9. Ієрархія структури.
  10. Порядок
  11. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу
  12. Стабільність персоналу
  13. Ініціатива персоналу.
  14. Єдність персоналу у вирішенні завдань

Рисунок 1.3 – Загальні принципи побудови структури організацій А. Файоля

### **Поведінкові науки (1950 - дотепер)**

Серед найбільш значних постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя. Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу головним чином на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-і роки. Ним були охоплені всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було твердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

### **Школа науки управління (кількісна школа)**

Починаючи з 60-х років XX ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії імовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Л. Канторович та ін.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки значного обсягу інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

### **1.3 Управління сучасною організацією**

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань (рис. 1.4). Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними.

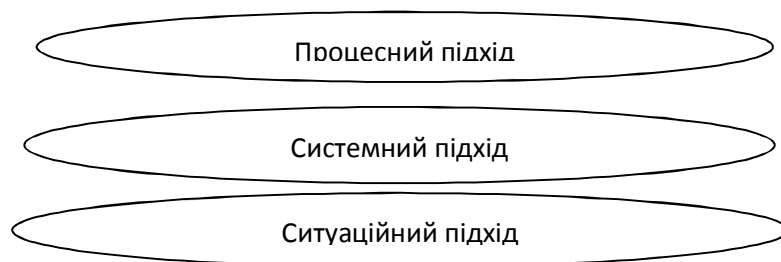


Рисунок 1.4 – Сучасні підходи до менеджменту

*Системний підхід* зосереджений на вивченні єдності взаємопов'язаних частин організації (представники: Л. фон Берталанфи, А. А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер, А. Чандлер).

*Процесний підхід* зосереджений на вивченні послідовного виконання та взаємозв'язку функцій управління (представники: А. Файоль, А. Н. Уайтхедом, Джеймс Харрингтон, М. Ротер, Дж. Шук).

*Ситуаційний підхід* стверджує, що специфічні прийоми процесу управління повинні змінюватися в залежності від ситуації (представники: П. Лоуренс, Д. Лорш, Д. Сталкер, Т. Берне).

За останні сто років принципи побудови системи управління підприємством значно змінилися. Панує думка, що вони змінювалися еволюційним шляхом. Так, наприклад, відбувалося з організаційними структурами, які від найпростіших вертикальних структур в прадавні часи, поступово переходячи до процесних горизонтальних структур в другій половині XX століття, в наш час явили світу мережеві структури. При цьому кожен з наступних типів, максимально використовуючи переваги попередніх і прибираючи їх недоліки, піднімав організації на якісно новий рівень управління завдяки збільшенню ступеню адаптивності та швидкості реагування на зовнішні виклики.

У той же час в останні декілька років з'явилась нова концепція побудови системи управління, що претендує на принципову новизну. Її автором вважають Б. Робертсона, який в 2010 р. склав «Конституцію холакратії». Ця нова концепція самоврядування замінює традиційну ієрархію управління — коли меншість керівників, які володіють владою, говорять більшості виконавців, що робити. В холакратії влада зосереджена не в окремих людей, а в наборі правил, які розподіляють відповідальність таким чином, що люди стають лідерами в рамках своїх ролей. У холакратії застосовується структурований процес «інтегративного прийняття рішень», завдяки якому інтегруються думки всіх сторін з конкретного питання і забезпечується, щоб запропоновані зміни і заперечення проти змін виникали з потреб конкретних ролей (а через них — потреб організації), а не з особистих переваг або егоїстичних мотивів співробітників.

Дотримання більшої кількості з цих принципів і в наш час може допомогти організаціям стати здоровими та ефективно керованими. Лише декілька останніх принципів носять дискусійний характер, особливо, якщо компанія вже почала трансформаційний перехід від вертикальних до горизонтальних і мережевих плоских структур. В такому випадку окремі класичні принципи потребують корекції або й відміни. Найчастіше, говорячи про ієрархію, згадують найбільш очевидні її переваги, а саме: чіткий розподіл обов'язків, єдиноначальність, підпорядкованість, стандартизація та взаємозамінність.

На жаль, не всім сучасним організаціям вже вдалося вибудувати свою роботу відповідно до цих принципів. Не говорячи вже про більш складні в реалізації — єдність мети і зусиль, підбір за професійними якостями, порядок, дисципліна і корпоративний дух, — які є запорукою створення здорової організації, працюючої на засадах системності. Звичайно в ієрархічних та холакратичних принципах багато розбіжностей, що наведені в таблиці 1.1.

По суті холакратія — теж ієрархія, але ієрархія цілей. У всієї компанії є призначення, яке, в свою чергу, забезпечується «вкладеними» в компанію відділами — «колами» — зі своїми призначеннями. Холакратія замінює вертикальну ієрархію горизонтальною, з більш рівномірним розподілом відповідальності та управління у вигляді кіл, кожне з яких включає партнерів, які працюють в різних ролях. При цьому холакратія має на увазі повне і

беззаперечне підпорядкування призначенню організацію і принципам взаємодії, задекларованим в «Конституції холакратії». Найважливішими принципами холакратії на думку А. Сердюка є наступні:

- кожен партнер в організації зобов’язаний робити дії або відмовлятися від дій, реалізуючи призначення своєї ролі в колі і рухаючи всю організацію до найкращої реалізації її призначення;
- кожен партнер в організації самостійно вирішує, які дії робитиме; ніхто не має права наказувати йому, що робити;
- кожен партнер в ролі має право самостійно прийняти будь-яке рішення, якщо це явно не заборонено в організації;
- кожен партнер зобов’язаний докладати всіх зусиль для розв’язання своїх збоїв в роботі кола і сприяти вирішенню збоїв в інших колах, до яких його долучають.

Таблиця 1.1 – Порівняння основних принципів холакратії та ієрархічної системи управління

Ієрархія	Холакратія
Основою побудови є влада, обов’язки і рівні управління в організації	Основою побудови є ролі, зрілість і відповідальність партнерів
Централізація влади, сувора службова ієрархія	Відсутність ієрархії, структура пласка, влада зосереджена в колах
Розподіл компанії на відділи і департаменти	Партнери об’єднуються в кола за ролями. Партнери можуть одночасно бути учасниками декількох кіл
Діяльність співробітників чітко регламентована і розмежована, робочі обов’язки чітко визначені	Обов’язки розподіляються залежно від здібностей і інтересів партнерів. Фокус на реалізації особистої мотивації і потенціалу
Керівник приймає більшість рішень одноосібно або у вузькому колі соратників	Вільне прийняття рішень в межах особистої відповідальності або прийняття рішень в межах кола, що відповідає за відповідний процес/проект
Заробітна плата тарифікована для кожної посади відповідно рівнів ієрархії	Партнери самостійно визначають зарплату в залежності від розподілу ролей і відповідальності
Фокус на функціях – дії та види робіт, обов’язкові для виконання	Фокус на ролях – модель поведінки, в якій реалізується призначення в організації

З вищенаведеного можемо зробити висновок, що перехід від застосування класичних до холакратичних принципів управління можливий за умов завчасної побудови здорової системи управління з використанням сучасних підходів та інструментарію, так би мовити фундаменту для більш розвинених систем управління.

Перехід до холакратії можливий лише в тих організаціях, де кожен працівник уже усвідомлює залежність свого результату від результатів роботи

колег та можливість виключно спільної реалізації призначення організації. Індикаторами такого «здоров'я» та готовності до переходу є наступні:

- у організації є усвідомлена ідея/призначення/мета, якій підпорядковані всі дії та рішення всіх співробітників;

- в організації використовуються сучасні підходи, атрибути та інструменти управління – місія, клієнтський ряд, стратегічна карта, ключові показники успішності, модель компетенцій, автоматизована система управління бізнес-процесом та управлінським обліком, делегування повноважень і відповідальності, зрозуміла, прозора і справедлива система винагородження, працюючі механізми зворотного зв'язку тощо;

- працівники організації є зрілими, тобто усвідомлюють свою роль і призначення в організації, готові до ризиків і відповідальності за самостійні рішення.

За наявності цих індикаторів в сучасній організації наступним кроком буде її перехід до холакратії, як еволюційний етап розвитку управлінської думки і практики. Холакратія підходить тим організаціям, які використали всі переваги традиційної ієрархії і шукають чогось більшого. Але холакратія не допоможе розв'язати проблеми погано побудованої ієрархії, тобто відсутності здорової системи управління. Рух еволюційним шляхом скоріше призведе організацію до успіху, ніж поспішні революційні дії без підготовки базового підґрунтя.

## ТЕМА 2 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1 Управлінські рішення.

2.2 Процес прийняття управлінських рішень.

2.3 Методи прийняття та обґрунтування управлінських рішень.

### 2.1 Управлінські рішення

У найбільш загальному вигляді **управлінським рішенням** є вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і направлений на досягнення цілей організації.

Управлінське рішення є основним і найбільш ефективним засобом дії суб'єкта управління на керований об'єкт. Це підтверджує той факт, що сам процес управління багато дослідників асоціюють з процесом підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень. З погляду технології управління предмет праці – це інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень, засоби праці – знання і досвід менеджера, а продукт праці – управлінські рішення.

Сутність управлінського рішення наведена на рисунку 2.1.

До управлінських рішень висуваються наступні основні вимоги:

- *наукова обґрунтованість* – передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах

діяльності об'єкта управління. Застосування наукового підходу дозволяє керівникові з вищим ступенем об'єктивності оцінювати проблемну ситуацію, враховувати наявні ресурси та обмеження, формулювати та аналізувати варіанти рішень, вибирати серед них найбільш оптимальне та передбачати його можливі наслідки. Знання теорії прийняття рішень – це професійна компетентність кожного керівника;

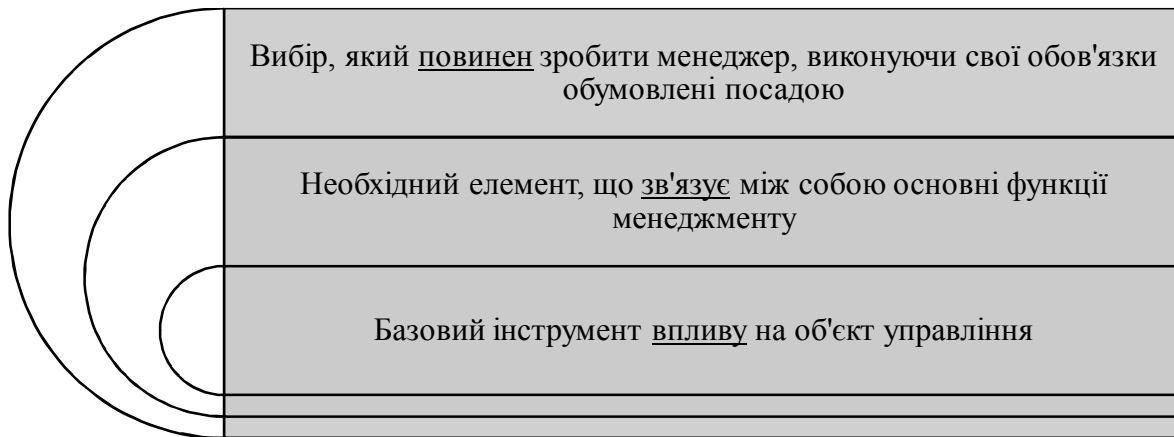


Рисунок 2.1 – Сутність управлінських рішень

– *цілеспрямованість* – зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

– *кількісна визначеність* управлінського рішення – передбачає встановлення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення;

– *дотримання правових норм*, на яких базується діяльність усіх служб системи управління – передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи;

– *оптимальність* – зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності діяльності: максимум результату при мінімумі витрат;

– *своєчасності* рішень – передбачає прийняття управлінських рішень у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень в об'єкті управління. Своєчасність рішення також пов'язана з додержанням строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання;

– *комплексність* управлінського рішення – передбачає врахування усіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності організації;

– *повнота оформлення* управлінського рішення – форма його викладу повинна виключати непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, що зумовлюється рішення. Рішення слід формулювати чітко та лаконічно. Разом з конкретними завданнями, діями з реалізації рішення слід вказувати: конкретні способи та засоби виконання дій;

строки виконання, склад виконавців, що відповідають за їх реалізацію; порядок взаємодії виконавців; необхідні ресурси; форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; перелік та зміст документів, які відображають хід виконання рішення тощо.

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. Тому використовують різні ознаки для їх групування та класифікації, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень.

Управлінські рішення класифікують за такими основними ознаками:

- за цілями: стратегічні; тактичні; оперативні;
- за періодом дії: довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- за функціональним змістом: організуючі; координуючі; активізуючі; регулюючі; контролюючі, мобілізуючі;
- за масштабом виконання: загальні (глобальні); спеціальні (локальні);
- за умовами прийняття та ймовірністю результатів: в умовах визначеності; в умовах ризику; в умовах невизначеності.
- за ступенем повторювальності: традиційні; нетрадиційні;
- за методом розробки: формалізовані; неформалізовані;
- за характером рішення: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;
- за формою (способом) прийняття: одноосібні; колегіальні; колективні;
- за кількістю критеріїв вибору: однокритеріальні, багатокритеріальні.

## 2.2 Процес прийняття управлінських рішень

**Прийняття рішення** – це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що усуває проблемну ситуацію. Відомий дослідник питань розвитку організації І. Адізес наводить наступні способи вирішення проблем (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Способи вирішення проблем за «РАЕІ» ролями І. Адізеса

Проблема – «діти сперечаються за нову гарну іграшку і ніхто не хоче поступитися»:	
Рішення «Р»	задовольнити потребу: купити ще одну таку саму іграшку
Рішення «А»	ввести правило: кожна дитина отримує 15-хвилинну можливість пограти з іграшкою
Рішення «Е»	змінити їх потребу: запропонувати разом пограти в футбол
Рішення «І»	створити атмосферу, в якій вони будуть вимушені самостійно вирішити їх суперечку: відібрати іграшку і зачинити у кімнаті поки вони не домовляться самі

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення. Процедура підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень є безперервним замкнутим циклом, що складається з наступних етапів (рис. 2.2).

Правила ухвалення рішень розробляються керівництвом організації з метою загальної координації діяльності окремих підрозділів. Виділяють оперативні, стратегічні й організаційні правила ухвалення рішень.

*Оперативні правила* визначають порядок ухвалення рішень керівниками середньої ланки. Такі правила формуються у вигляді різних інструкцій. *Стратегічні правила* формуються на вищому рівні управління у вигляді ділової політики організації. Вони регламентують порядок ухвалення рішень, що стосуються визначення типу продукції, яка випускається, організації товаропросування і т. п. *Організаційні правила* ґрунтуються на законодавстві і стосуються ухвалення рішень з таких питань, як цілі, характер діяльності і організаційно-правова форма підприємства, а також з питань взаємин підприємства з державними органами, засновниками і трудовим колективом.

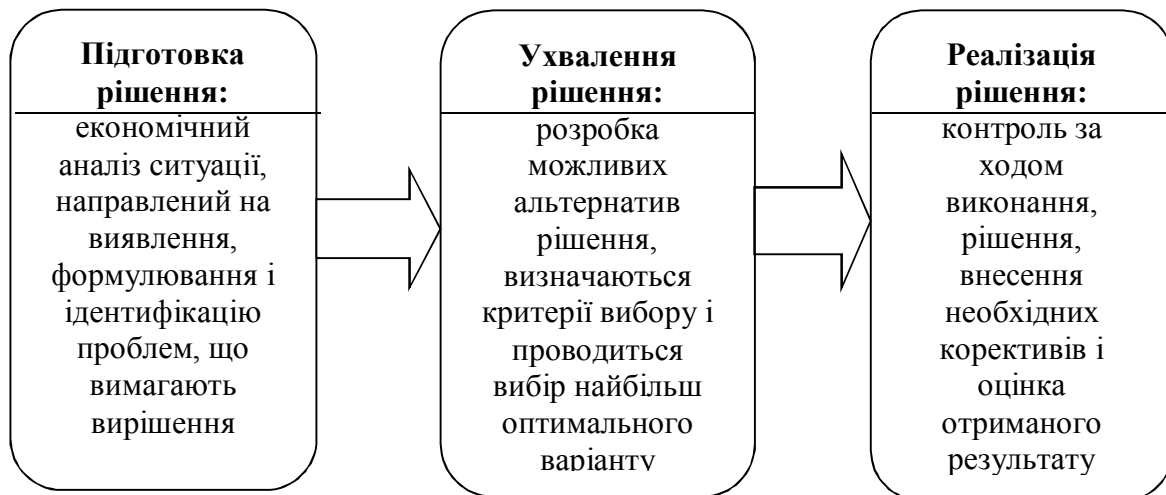


Рисунок 2.2 – Стадії управлінського рішення

Розрізняють три підходи до ухвалення управлінських рішень: ситуативний, системний і ресурсний (рис. 2.3).

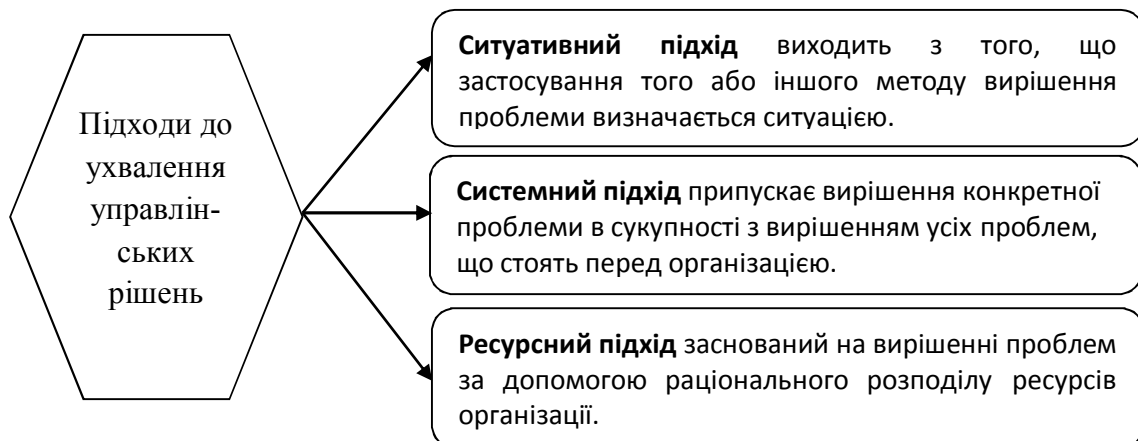


Рисунок 2.3 – Підходи до ухвалення управлінських рішень

За способом ухвалення управлінські рішення можуть підрозділятися на одноосібні і колегіальні. Одноосібні рішення ухвалюються керівником самотійно без узгодження з іншими працівниками організації. Ухвалення колегіальних рішень, навпаки, вимагає попереднього колективного обговорення вирішуваної проблеми.

Розрізняють три типи внутрішньофірмової взаємодії у процесі ухвалення колегіальних управлінських рішень:



- двостороння;
- групова;
- матрична.

*Двосторонній тип* взаємодії виявляється при сумісному ухваленні рішень менеджерами одного рівня на основі індивідуального спілкування без узгодження з вищим керівництвом. Тут реалізується горизонтальний спосіб координації процесу ухвалення рішень в рамках затверджених правил і планів.

*Груповий тип* взаємодії виявляється в роботі цільових груп, які розробляють і ухвалюють рішення, що стосуються специфічних питань діяльності організації. Цільова група є тимчасовою структурою, що створюється для вирішення конкретної проблеми. До складу цільової групи можуть входити як працівники організації, так і незалежні фахівці, запрошені на підставі трудового договору. Всі члени цільової групи підкоряються безпосередньо керівникові проекту. Керівник групи (проекту) має право ухвалювати рішення в рамках своїх повноважень без узгодження з керівництвом організації.

*Матричні структури* відрізняються від цільових груп тим, що формуються виключно з працівників організації. При цьому співробітники, які працюють над проблемою, підкоряються одночасно і керівникові проекту, і керівникам тих структурних підрозділів організації, в яких вони працюють постійно.

При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати фактор ризику. Ризик залежить від рівня визначеності, з якою прогнозують результат.

Рішення може прийматись в умовах:

- повної інформації, коли керівник точно знає результат кожного альтернативного варіанта вибору дій;
- неповної інформації (рішення приймається в умовах ризику, тому що існує імовірність понести витрати);
- повної невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

### **2.3 Методи прийняття та обґрунтування управлінських рішень**

Серед методів прийняття рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді;
- методи, побудовані на інтуїції.

На сучасному рівні розвитку науки управління при прийнятті рішень широко використовують досягнення економіко-математичного моделювання.

*Модель* – спрощене й раціональне відображення об'єкта дослідження. Моделі можуть бути фізичними, аналоговими, математичними. Серед способів моделювання у прийнятті рішень використовують такі:

1. Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).
2. Управління запасами (логістика).

3. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).
4. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
5. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
6. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
7. Експертний метод (залучення фахівців).
8. Мозкова атака.

В залежності від того, як процес прийняття рішення інтерпретується на індивідуальному або організаційному рівні, виділяють наступні моделі прийняття рішень (рис. 2.4).

Організаційний Рівень прийняття рішень	Модель особистісно обмеженої раціональності (задоволеність індивіда)	Раціональна модель (організаційна максимізація)
	Політична модель (індивідуальна максимізація)	Модель організаційно обмеженої раціональності (задоволеність організації)
Індивідуальний		
	«Я»	«Ми»

Інтерпретація  
рішення

Рисунок 2.4 – Класифікація моделей прийняття рішень

*Раціональна модель* передбачає вибір такої альтернативи, яка принесе максимум вигоди для організації. В рамках такого підходу необхідне всебічне визначення проблеми, пошук альтернатив, підбір даних і їх поглиблений аналіз.

*Модель обмеженої раціональності* передбачає, що менеджер в своєму бажанні бути раціональним залежить від своїх можливостей пізнання, навичок і т.д. Модель може мати два різновиди. Визначення проблеми проходить спрощено, а пошук альтернативи проводиться на початку процесу у відомих для менеджера чи організації областях.

*Політична модель* звичайно відображає бажання членів організації максимально реалізувати свої індивідуальні інтереси.

Серед методів обґрунтування управлінських рішень виділяють аналітичні, методи математичного програмування, статистичні методи, теоретико-ігрові методи та експертні методи.

*Аналітичні методи* характеризуються тим, що встановлюють аналітичні залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належать, наприклад, побудова рівняння беззбитковості, знаходження точки беззбитковості, оцінка ефективності інвестицій тощо.

*Методи математичного програмування* широко застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів, визначенні маршрутів виготовлення виробів, мінімізації відходів виробництва, регулюванні запасів, календарному плануванні виробництва тощо. В задачах математичного

програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління), щоб забезпечити максимум (мінімум) цільової функції за певних обмежень.

*Статистичні методи* ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують кореляційно-регресійний, дисперсний, факторний та кластерний аналізи, методи статистичного контролю якості та інші.

*Теоретико-ігрові методи* використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують методи теорії статистичних рішень (ігри з природою) та методи теорії ігор.

*Експертні методи* використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Після обґрунтування альтернатив здійснюється їх порівняння за очікуваними ефектами від реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Процес реалізації управлінського рішення включає:

- доведення прийнятого рішення до виконавців;
- планування узгодженості та взаємодії виконавців;
- виконання рішення;
- контроль процесу виконання рішення;
- аналіз результатів та оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення.

## **ТЕМА 3 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

3.1 Людина як об'єкт управління в організації.

3.2 Генезис основних концепцій управління людськими ресурсами.

3.3 Мотивація та винагорода працівників організації.

### **3.1 Людина як об'єкт управління в організації**

Управління людськими ресурсами як спеціалізована функція в організації почала офіційно формуватися в кінці 19 – на початку 20 століття. До цього часу більшість рішень щодо найму, звільнення, професійної підготовки та врегулювання питань заробітної плати приймалося окремими менеджерами. Дослідження в галузі наукового управління, що проводилися Ф. Тейлором та іншими вченими починаючи з 1885 р, дозволили керівникам підприємств підвищити продуктивність праці працівників. Зростання розмірів підприємств призвело до створення перших структурних підрозділів з управління людськими ресурсами.

На сучасному етапі розвитку суспільства новим стратегічним призначенням функції управління людськими ресурсами є створення середовища, що сприяє зростанню людських цінностей та забезпечує ефективність використання ресурсів. Новий погляд на роботу функціональних підрозділів з управління людськими ресурсами вимагає:

- сприяти, давати оцінку і підвищувати якість управління людськими ресурсами;
- вносити свій внесок у прийняття ділових рішень, а також сприяти змінам, відповідним основним цінностям організації;
- управляти процесами, пов'язаними з персоналом організацій, за які відділи роботи з людськими ресурсами несуть безпосередню відповідальність.

Такій діяльності сприяє і виділення специфіки людських ресурсів, що полягає в наступному:

1) Людина наділена інтелектом, її реакція на зовнішній вплив – емоційно-осмислена, а не механічна, і, отже, процес взаємодії між організацією і працівником є двостороннім.

2) Людина здатна до постійного вдосконалювання і розвитку, а це – найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

3) Трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30 - 50 років, відповідно відносини між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

4) Людина приходить в організацію усвідомлено, з певними цілями й очікує від організації допомоги або можливості для реалізації цих цілей. Задоволеність працівника взаємодією з організацією є такою ж необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність з боку організації.

В сучасних умовах можна виділити два підходи до управління персоналом: з позиції ролі людини у суспільному виробництві та з позиції теорії систем. При розгляді ролі людини у суспільному виробництві виділяють два полюси:

- людина як ресурс виробничої системи (трудової, людської) – важливий елемент процесу виробництва та управління;
- людина як особистість з певними потребами, мотивами, цінностями.

З позиції теорії систем працівники розглядаються в якості важливої підсистеми. При цьому чітко виділяють дві групи підсистем:

1) економічну, в якій панують проблеми виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. Персонал розглядається в якості трудового ресурсу;

2) соціальну, в якій головують питання відносин людей, соціальні групи, духовні цінності. Персонал розглядається в якості головної системи, що складається із неповторних особистостей. Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікація видів діяльності з управління персоналом можлива у вигляді квадрату (рис. 3.1).

Економічна система	Управління трудовими ресурсами	Управління персоналом
Соціальна система	Управління людськими ресурсами	Соціальний менеджмент
	Ресурс	Особистість

Рисунок 3.1 – Класифікація концепцій управління персоналом

По осі абсцис проводиться розподіл концепцій щодо розгляду людини в якості ресурсу та в якості особистості в процесі виробництва, по осі ординат – за тяжінням до економічної або соціальної системи.

В концепції управління трудовими ресурсами замість людини розглядається лише її функція – праця, що вимірюється витратами робочого часу та заробітною платою.

В концепції управління персоналом людина розглядається через формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо).

В концепції управління людськими ресурсами людина розглядається в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника.

Відмінною особливістю сучасного виробництва є його орієнтація на людину. Це означає, що організації стають втіленням сукупного професійного, творчого та мотиваційного потенціалів їх працівників. В Україні сформувався підхід до управління підприємствами, в рамках якого управління людськими ресурсами (УЛР) розглядається як відокремлена область, котра не інтегрована безпосередньо в основний виробничий процес. Недарма більшість керівників розглядають управління людськими ресурсами як «обслуговуючу» функцію, яка існує і діє сама по собі. Подібне автономне існування УЛР в загальній системі управління організацією призводить до того, що керівники вищої ланки не завжди в змозі оцінити внесок системи УЛР в досягнення цілей і підвищення ефективності організації, що, в кінцевому підсумку, призводить до втрати інтересу до її впровадження і підтримки.

В епоху переходу до економіки знань підприємствам та організаціям необхідно переосмислити функцію управління людськими ресурсами в організації та розширити її можливості. Рішення будь-яких управлінських завдань, будь то управління виробництвом, фінансовими потоками чи матеріальними ресурсами в своєму кінцевому підсумку завжди виходить на конкретного виконавця цих рішень — працівника, ефективне керівництво яким неможливо без впровадження цілісної системи УЛР, інтегрованої в загальну систему управління підприємством.

На вітчизняних підприємствах перегляд концепції УЛР здійснюється останнім у черзі організаційних перетворень (зміна системи управління фінансами, роботи з клієнтами, оновлення виробничого процесу і т.п.).

Причиною такого запізнення є:

- опір змінам з боку вищого керівництва компанії, відставання їх бачення від ситуації, яка складається на ринку і всередині компанії;
- застарілий адміністративно-управлінський апарат, котрий чіпляється за свою владу;
- пасивність та інертність найманих працівників.

### **3.2 Генезис основних концепцій управління людськими ресурсами**

*Концепція управління людськими ресурсами підприємства* – це узагальнене уявлення щодо місця людини на підприємстві. У зв'язку з тим, що концепції управління людськими ресурсами (персоналом) розвивалися разом з різними школами управління, останні асимілювали кращі ідеї перших. За більше, чим століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася, тому розвивалися, уточнювалися і теорії управління персоналом. В контексті сучасного розвитку філософії управління можна виділити чотири групи концепцій (теорій):

- 1) концепція патерналізму;
- 2) класичні теорії;
- 3) концепції людських відносин;
- 4) концепції людських ресурсів.

#### **Концепція патерналізму**

З кінця 40-х і до середини 70-х рр. XX ст. домінуючим змістом психологічного контакту з персоналом був патерналізм, тобто орієнтація на довічну зайнятість співробітників і їх забезпечення в старості на обмін за відданість організації, в якій вони працювали. Компанії очікували від своїх працівників вірності, сумлінної праці і старанності. Патерналізм співвідносять з організацією економічних виробничих одиниць, розуміючи під цим терміном спосіб регуляції відносин між власниками засобів виробництва чи їх агентами і підлеглими, що також пов'язано з патріархальною моделлю.

Патерналізм 1) пов'язаний з диференційованим доступом до влади і ресурсам; підлеглий залежить від патерналіста, оскільки він володіє достатніми для самозабезпечення ресурсами; 2) ідеологічний аспект патерналізму пов'язаний з виправдовуванням підпорядкування, підкреслюючи дбайливе піклування патерналіста; 3) патерналізм є колективною формою соціальної організації, при цьому патерналіст може бути окремою особою; 4) в сучасній літературі патерналізм має тенденцію до систематизації і інституціоналізації, формуючи частину системи організаційних правил; 5) патерналізм є розповсюдженим відношенням, так як охоплює всі аспекти життя підлеглих і особистість в цілому, не обмежуючись окремими видами діяльності індивіда.

Патерналізм відрізняється від традиційних капіталістичних відносин наступним чином: 1) він передбачає нерівність влади, так як офіційна ідеологія

капіталізму заключається в тому, що економічний обмін — це погодження між рівними сторонами; 2) повне включення підлеглих в патерналістські відносини, контрастує із звичними капіталістичними відносинами найму, заснованими на частковому залученні працівників у ці відносини, розподілу робочого і позаробочого життя, коли єдиними зв'язками, що пов'язують роботодавців і робітників, є грошові відносини. В Японії патерналізм зберігається у другій половині XX ст. в сучасних масштабних корпораціях.

### **Класичні теорії управління персоналом**

Визначними представниками класичних теорій являються Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд. Класичні теорії отримали розвиток в 1880-1930 рр.

Головні ідеї класичної теорії:

- праця більшості індивідів не приносить задоволення і мало таких індивідів, які можуть виконувати роботу, що потребує творчості, самостійності, ініціативи чи самоконтролю;

- головною метою керівництва є суворий контроль і спостереження за підлеглими; він повинен розкласти задачі на прості, легкозасвоювані і повторювані операції, розробити прості процедури праці і просувати їх в практику;

- індивіди можуть управляти своєю працею за умови, якщо буде відповідна заробітна плата і якщо керівник буде справедливим, якщо задачі будуть в достатній мірі спрощені і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, то вони зможуть дотримуватися норм виробництва.

### **Теорії людських відносин**

Представниками теорій людських відносин є такі відомі вчені, як Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк. Теорії людських відносин стали застосовуватися з початку 1930 рр., в центр їх уваги особистість і груповий фактор; виникли в 1920—30-х рр. в США в результаті досліджень і експериментів на підприємстві в Хоторні, недалеко від Чікаго, а потім з'явилася і в інших країнах. У США її представники — Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, У. Мур; у Франції — Ж. Фрідман. Згідно з теорією людських відносин, організація — приватний випадок людської спільноти; відносини "людина — людина" і "людина — група" являються в ній провідними, вони формуються на основі міжособистісної винахідливості; індивідуального світосприйняття спільноті інтересів, взаємної прихильності. Головний регулятор внутрішньоорганізаційних відносин — прийняті в групі норми поведінки.

Головні ідеї теорії людських відносин:

- 1) індивіди прагнуть до того, щоб бути корисними, вони бажають бути інтегрованими, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, чим гроші, мотивація і спонукання до праці;

- 2) головна задача керівника — зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним; він повинен інформувати своїх підлеглих, а також враховувати пропозиції щодо покращення своїх планів;

3) керівник повинен надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певного особистого контролю над виконанням рутинних операцій;

4) факт обміну інформацією і їх участь у рутинних рішеннях дозволяє керівнику задовольнити основні потреби по їх взаємодії і в почутті індивідуальної значущості; факт задоволення потреб піднімає їх дух і зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі будуть ефективніше спілкуватися з керівництвом.

### **Концепції людських ресурсів**

Авторами концепції людських ресурсів є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор. В кінці 70-х рр. XX ст. замість поняття «управління персоналом» управлінська наука перейшла до поняття «управління людськими ресурсами». Сутність концепції людських ресурсів заключається у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації. Управління людськими ресурсами (як синонім використовують також терміни «менеджмент людських ресурсів», «менеджмент персоналу») розглядається як одна з функцій керівника (менеджера) підприємства, фірми, компанії при роботі з персоналом. Менеджмент людських ресурсів — концепція управління персоналом, що сформована з 1960-х рр.

Передумови виникнення даної концепції наступні: 1) зміна ролі людини на виробництві; 2) людина — основне джерело прибутку; 3) витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці; 4) особливий вид інвестицій. Деякі спеціалісти вважають, що управління персоналом в більшій мірі характеризує оперативну роботу з кадрами, і в цьому значення воно практично є синонімом терміну «кадровий менеджмент».

В зарубіжних дослідженнях поняття «персонал» часто замінюється поняттям «людські ресурси», ресурсний підхід до персоналу базується на понятті «ресурси». До числа ресурсів відносяться: грошові засоби, цінності, запаси, можливості, джерела засобів і доходів, віднесення людей до ресурсів і переводить їх більше до категорії «об'єкт», ніж «суб'єкт», обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом; ставить під сумнів доцільність врахування індивідуальності. У центрі сучасних теорій знаходиться людина, а сучасний керівник — це управляючий персоналом.

Управління людськими ресурсами (УЛР) — діяльність, що виконується всіма лінійними і функціональними керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного із них.

Основна відмінність концепції людських ресурсів від концепції управління персоналом заключається у визнанні економічної доцільності і капіталовкладень у сферах:

- залучення кращої по якості робочої сили;
- безперервне навчання персоналу;



– створення умов праці і корпоративної культури, які дозволяють реалізувати потенціал працівника;

– визнання вкладу організації в розвиток професіоналізму працівника.

В таблиці 3.1 наведено особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами.

Розуміння персоналу як ресурсу означає:

– індивідуальний підхід до всіх робітників в межах суміщення інтересів організації і робітника;

– усвідомлення організацією проблеми кваліфікованого персоналу на ринку праці;

– розуміння організацією того, що кваліфікований персонал не «безкоштовний капітал», за збереження персоналу необхідно платити;

– розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Таблиця 3.1 – Особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
вертикальне управління підлеглими	горизонтальне управління підлеглими
централізована кадрова функція	децентралізована кадрова служба
мета: забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці і в потрібний час	мета: сполучення людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями організації
кадрове планування: наслідок виробничого плану і реакції на нього; націлено на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами	планування людських ресурсів інтегровано в корпоративне планування; націлено на розвиток корпоративної культури і збалансованих поточних потреб інтегрованої організації з оточуючим діловим середовищем

Послідовна зміна концепцій управління в трудовій сфері обумовила еволюцію типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами. При цьому має збільшуватися активність кадрових служб за участю в управлінні організацією й збільшенню ролі соціальної складової управління в процесі виробництва.

На сучасному етапі розвитку менеджменту все більшу увагу вчених привертає інтеграція управління людськими ресурсами, яка розглядається як сукупність цілей, принципів, функцій, методів, структури, управлінського персоналу, процедур, технічних засобів, технологій, інформації, в загальну систему управління підприємством з метою підвищення ефективності функціонування останньої.

Виділяють такі основні напрямки формування парадигми інтегрованої системи управління людськими ресурсами:

1) інтеграція системи УЛР в загальну систему управління організацією (управління процесами, стратегічне управління, управління ресурсами, управління проектами, управління інноваціями, управління продукцією, управління безпекою, управління якістю і ін.);

2) інтеграція складових частин системи УЛР одної з іншою.

Побудова інтегрованої системи УЛР вимагає врахування множинності об'єктів управління людськими ресурсами. Для реалізації цього завдання застосовується принцип вертикалі прийняття управлінських рішень. Він вказує, на те, що управлінське рішення в інтегрованій системі УЛР вибудовується «зверху до низу» за допомогою застосування чотирьох груп інструментів:

- для рівня корпоративного управління — стратегія УЛР,
- для рівня управління організацією — політики в області УЛР,
- для рівня управління групами — процедури,
- для рівня управління окремо взятими виконавцями — технічні завдання.

Під інструментами управління людськими ресурсами розуміють формалізовані управлінські методи, методики, техніки і прийоми, які регламентують і систематизують всі аспекти професійної життєдіяльності співробітників і націлені на поліпшення їх трудових показників.

Виділяють 7 основних підсистем УЛР: підсистема управління внутрішньою архітектурою організації (проектування організації); підсистема формування кадрового потенціалу організації (забезпечення трудовими ресурсами); підсистема розвитку людських ресурсів; підсистема управління показниками праці; підсистема управління винагородою; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема управління організаційною поведінкою.

В центрі інтегрованої системи УЛР знаходиться підсистема управління організаційною поведінкою. Всі елементи підсистеми управління організаційною поведінкою співробітників безпосереднім чином впливають на створення як необхідного, так і додаткового вкладу співробітника в загальну справу організації. Більш того, вони створюють передумови і допомагають елементам інших підсистем УЛР проявити адміністративний, мотиваційний і стимулюючий потенціал застосовуваних в їх рамках інструментів.

Зміни системи управління персоналом призводять до мультиплікаційного ефекту, тобто викликають зміни в інших підсистемах підприємства, тому що стосуються головного ресурсу організації — її персоналу.

Внесок інтегрованої системи управління людськими ресурсами в ефективність організації полягає в наступному:

- 1) допомагає організації досягати стратегічних і тактичних цілей;
- 2) підвищує ефективність використання можливостей, здібностей і навичок людських ресурсів;
- 3) забезпечує організацію добре підготовленими і високо мотивованими кадрами для реалізації поставлених перед нею завдань;
- 4) підвищує задоволеність співробітників роботою і стимулює їх потребу в самореалізації на робочому місці;
- 5) розвиває і підтримує відповідний рівень умов праці, що робить роботу в даній організації бажаною і продуктивною;
- 6) доводить політику в галузі управління до всіх співробітників;

7) підтримує необхідний рівень культури поведінки і трудової дисципліни в організації;

8) планує і керує змінами в організації з урахуванням інтересів окремих співробітників, груп та організації в цілому;

9) сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

### 3.3 Мотивація та винагорода працівників організації

**Мотивування** – це процес спонукання, стимулювання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), спрямованих на досягнення мети організації. Теорії мотивації ґрунтуються на потребах та поведінці людини і враховують її професіоналізм і набутий досвід.

**Потреба** – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби розподіляють на первинні й вторинні. Первинні потреби мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, притулку). Вторинні потреби – це потреби психологічного походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації). Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватись.

Для спонукання людей до ефективних дій використовують винагороди.

**Винагорода** – це все те, що людина вважає цінним для себе, чим вона бажала б володіти. Поняття цінності дуже різноманітні, тому й винагороди мають бути відповідними. Керівництво, як правило, має у своєму арсеналі два типи винагород (заохочувань): внутрішні й зовнішні. Внутрішні винагороди дає сам процес виконання завдання (роботи) – це відчуття успіху, самоповаги тощо. Зовнішні винагороди – все те, що пропонує працівнику організація за виконання службових обов'язків: заробітна плата, премії, просування по службі тощо.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовуваних винагород визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Підходи до мотивації

Новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву сучасних підходів (рис. 3.3).

**Змістовний підхід** (60-ті рр. 20 ст.) фокусується на ідентифікації внутрішніх потреб, які дають імпульс і припиняють даний тип поведінки, визначають і класифікують специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій.

Найбільш відомими представниками даного підходу є А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг).

А. Маслоу дійшов до висновку, що в основі вчинків людей лежать не матеріальні стимули, а різного роду потреби, які можуть бути об'єднані в окремі групи (фізіологічні потреби, потреби захищеності, соціальні потреби, потреби поваги і самовираження). За А. Маслоу прямування від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору (від фізіологічних потреб до самовираження). Висновки з теорії А. Маслоу:

1) у кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби, що для неї є найбільш важливою.

2) З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба самореалізації ніколи не буде задоволена.



Рисунок 3.3 – Сучасні підходи до мотивації

Дещо по-іншому виділяє потреби в своїй теорії мотивації «ERG» К. Альдерфер:

– потреба в існуванні (*existence*) – фізичні потреби, матеріальний комфорт;

– потреба у відносинах (*relatedness*) – потреба участі у спільнотах, наявності особистих відносин;

– потреба в зростанні (*growth*) – потреба у творчості, продуктивності, самовираженні).

Висновки з досліджень К. Альдерфера:

1) в різних ситуаціях людьми керують всі три мотиви;

2) якщо не вдається реалізувати потребу в зростанні, люди зосереджуються на ситуаціях, де може бути реалізована потреба у відносинах;

3) оскільки різні мотиви поведінки людей діють одночасно, то не завжди просто усвідомити, чого саме люди прагнуть на своїх робочих місцях.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда виходить з того, що:

- потреби здобуваються під впливом виховання, життєвих обставин, досвіду і навчання людини;
- вони не мають ієрархічної структури, і взаємовпливають одна на одну;
- групуються наступним чином:

- 1) потреби у досягненнях  $\neg$ (achievement) – прагнення самостійно ставити та досягати цілей;
- 2) потреби у владі (power) – прагнення отримати владу над людьми;
- 3) потреби у співучасті (affability) – прагнення до спілкування, встановлення дружніх стосунків.

Мотиваційні фактори за Ф. Герцбергом пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований ним метод «збагачення праці», побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи.

Для цього необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала наступним вимогам:

- 1) робота має бути значущою,
- 2) робота має передбачати певну частку відповідальності виконавців
- 3) робота має передбачати наявність зворотного зв'язку.

За висновками змістовних теорій мотивації менеджер повинен:

- визначати, які потреби викликають необхідний тип поведінки окремого індивіда та груп
- бути готовим запропонувати відповідну винагороду, що допоможе підлеглому задовольнити свою(-ї) потребу(-и)
- вміти визначити влучний момент для пропозиції відповідної винагороди, щоб активізувати необхідний тип поведінки
- розуміти, що особистісні потреби індивіда не є постійними або характерними для всіх підлеглих.

### **Процесуальні теорії мотивації**

- не заперечують існування потреб;
- вважають, що поряд з потребами, поведінка індивіда залежить від його сприйняття даної конкретної ситуації, його очікувань, пов'язаних з даною конкретною ситуацією та його оцінки можливих наслідків обраного типу поведінки;
- надають опис та аналіз того, як саме поведінка людини отримає імпульс (поштовх), спрямовується, підтримується та припиняється;
- намагаються пояснити процес вибору людиною типу поведінки, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби.

До основних процесуальних теорій мотивації відносять:

- теорія очікування (К. Левін, В. Врум);
- теорія справедливості (С. Адамс);
- комплексна теорія Портера-Лоулера.

Згідно з *теорією очікування* важливу роль в мотивації людини відіграє повнота реалізації трьох факторів:

1) додатково витрачені зусилля повинні забезпечити очікуваний результат;

2) за одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода;

3) реально одержана винагорода повинна відповідати (бути валентною) очікуваній.

*Теорія справедливості* вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками. Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили *комплексну процесуальну теорію мотивації* з елементами теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль визначатиметься цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть гідно винагороджені. Більше того, за теорією Портера-Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. Результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (рис. 3.4).

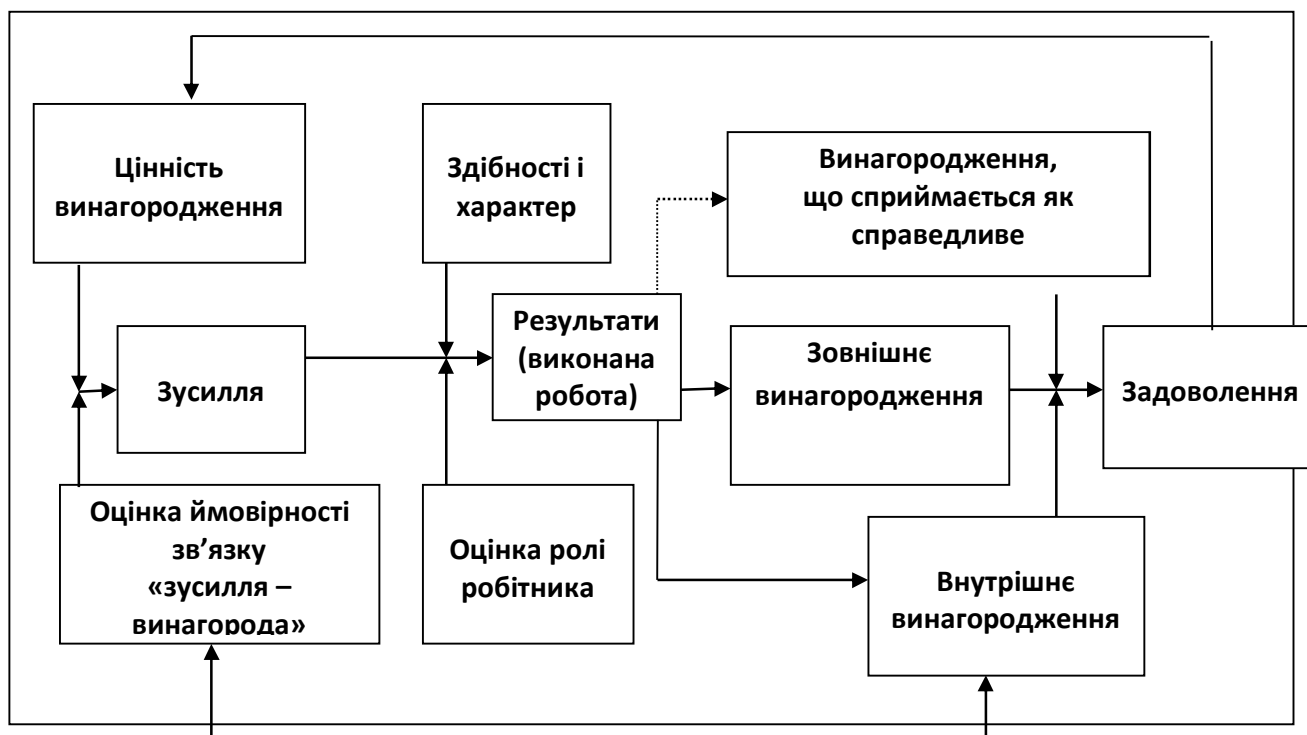


Рисунок 3.4 – Модель мотивації Портера-Лоулера

**Теорія підкріплення** Б. Скінера (80-ті рр. 20 ст) фокусується на вивченні проблем зміни поведінки людей в процесі праці залежно від використання керівником винагород і покарань.

Теорія підкріплення привертає увагу менеджерів до аналізу взаємозв'язків між поведінкою співробітників організації та її наслідками. Теорія вивчає проблеми зміни та модифікації поведінки людей в процесі праці, адекватного використання винагородження та покарання (рис. 3.5).

Підкріплення визначається як будь-які дії менеджера, які викликають повторення або, навпаки, пригнічування певних зразків поведінки працівника. Кожен тип підкріплення – це реакція менеджменту на поведінку працівника, яка є бажаною або не повинна повторюватися.

В більшості досліджень на тему підкріплення бажаної поведінки зазначається, що швидкість навчання робітників в більшості випадків визначається графіком підкріплень (тобто їх частотою, різновидом та інтервалами між ними).



Рисунок 3.5 – Приклад застосування видів підкріплень за Б. Скінером

В 90-ті рр. 20 ст. виникає ще один підхід – **ціннісний підхід**, що фокусується на вивченні співвідношенні цінностей людини з цінностями організації. Якщо цінності співпадають, то людина мотивована до роботи в даній організації. Представники даного підходу стверджують, що менеджери не можуть мотивувати співробітників, вони можуть демотивувати їх неправильним керівництвом, тобто «зіпсувати» їх базову мотивацію.

Дії менеджера при мотивуванні персоналу:

- розробити профіль роботи (англ. job description) – цілі, обов'язки, відповідальність, умови праці) необхідний для виконання цілей організації/підрозділу;
- визначити компетенції (англ. job specification – знання, навички, здібності, особистісні характеристики) необхідні для виконання роботи;
- відібрати працівника, що відповідатиме профілю роботи і компетенціям щодо роботи та організації в цілому (контекст, мотиваційний клімат, організаційна культура);
- запропонувати адекватний компенсаційний пакет (внутрішня, зовнішня, індивідуальна справедливість);
- розробити дієву систему стимулювання;
- підтримувати мотиваційний клімат;
- обрати адекватний стиль керування.

## **ТЕМА 4 ВИБІР СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

4.1 Джерела влади і форми впливу.

4.2 Стилi керівництва.

4.3 Поняття лідера та лідерства.

### **4.1 Джерела влади і форми впливу**

Центральною фігурою в системі управління організацією є менеджер-керівник, який одночасно є лідером, має владу і ефективно керує своїми підлеглими. Робота керівника зводиться до того, що він примушує інших робити те і так, як він цього хоче. Отже основою ефективного керівництва є вмiло побудовані взаємини з підлеглими. Щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати, треба мати основу влади.

**Влада** – можливість впливати на поведінку підлеглих. Влада – інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку (право наказувати, вимагати виконання завдання, приймати рішення, діяти як організатор тощо).

Розподіл влади між членами колективу відбувається за рішенням керівника. Цей процес має назву делегування або децентралізації повноважень. При цьому керівник залишає за собою функції контролю та координатора.

Розроблено багато різних підходів до класифікації влади. Розглянемо одну з класифікацій на основі поділу джерел влади. Причому слід розділяти *основу* влади, тобто звідки вона походить, і *джерело* влади, через що ця основа використовується (рис. 4.1).

Керівник і підлеглі залежать один від одного. Менеджер має підтримувати *баланс влади*: у випадку, якщо він зловживатиме своєю владою, підлеглі намагатимуться вирівняти баланс застосувавши свою, наприклад інформаційну владу; і навпаки, при зловживанні владою підлеглими, керівник



вирівнюватиме ситуацію дисбалансу застосувавши, наприклад, традиційну владу.

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівниками й виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях чи компетенції. Керівникові треба бути лідером.

**Лідерство** – це здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації.

**Вплив** – поведінка окремої людини, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Основні форми впливу:

- переконання – ефективна передача своєї точки зору через логічне слово, емоції, дискусію, наведення прикладів з досвіду та історії;
- участь – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією;
- прохання – вплив через слово при добрих стосунках;
- погроза – вплив через залякування негативними наслідками;
- підкуп – вплив через схиляння на свій бік різними засобами;
- наказ – офіційне розпорядження особи, що має владу; його не обговорюють, а виконують.

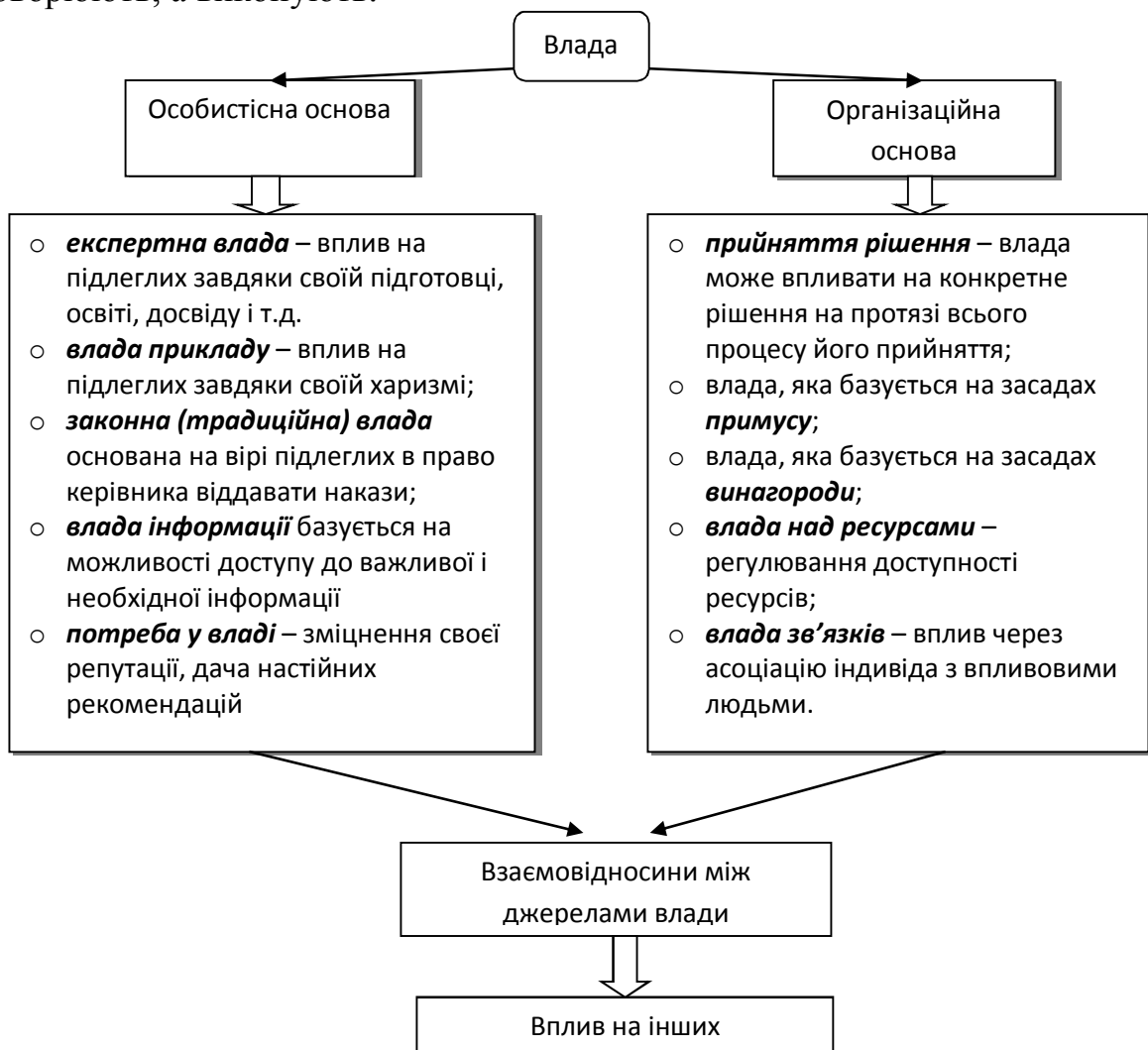


Рисунок 4.1 – Види влади

Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівник», «лідер» і «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу. Однак це не завжди так. Лідерство ґрунтується на авторитеті керівника (формальному, особистому, повному). Повний авторитет керівника (лідера) – це поєднання формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Характеристики лідера:

- розуміння себе (власного стилю та цілей);
- усвідомлення своєї місії;
- цілісність (відсутність пробілів в рольовій структурі);
- розуміння своїх сильних і слабких сторін та своєї унікальності;
- сприйняття свої сильних і слабких сторін;
- вміння визначати сильні і слабкі сторони в інших;
- сприйняття сильних і слабких сторін інших;
- вміння оцінювати складність ситуації та наявність часового ресурсу, визначати час коли треба сповільнитись або прискоритись;
- вміння створювати середовище довіри та поваги, сприятливе для розвитку, в якому конфлікти вирішуються конструктивно.

## 4.2 Стилi керівництва

**Стиль управління (керівництва)** – це сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

В реальній практиці управління поведінка того чи іншого керівника не завжди може бути віднесена до визначеного стилю управління, але вся складна гамма управління знаходиться між двома «полюсами»: автократією та невторчанням.

Основу автократично-демократичного континууму стилів керування становить теорія «Х» та «У» Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

**1. Авторитарне управління** (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми: патріархальне, автократичне, бюрократичне, харизматичне.

**2. Демократичне управління** (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників

необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Але ще до Мак-Грегора дослідження в області ефективності стилей керування були проведені Куртом Левіним і його помічниками, які розглядали вплив автократичного, демократичного та ліберального стилей керування на діяльність організацій.

**Ліберальне** (пасивне) управління характеризує низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація. Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

У своєму дослідженні К. Левін виявив, що авторитарне керування домогалося виконання більшого обсягу робіт, ніж демократичне. Однак на іншій чаші терезів були: низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність у групах, відсутність групового мислення, агресивність. При ліберальному керуванні (порівняно з демократичним) обсяг робіт зменшується, якість роботи знижується. Однак опитування в групах підтвердили бажання робітників працювати при демократичному керівництві (рис. 4.2).

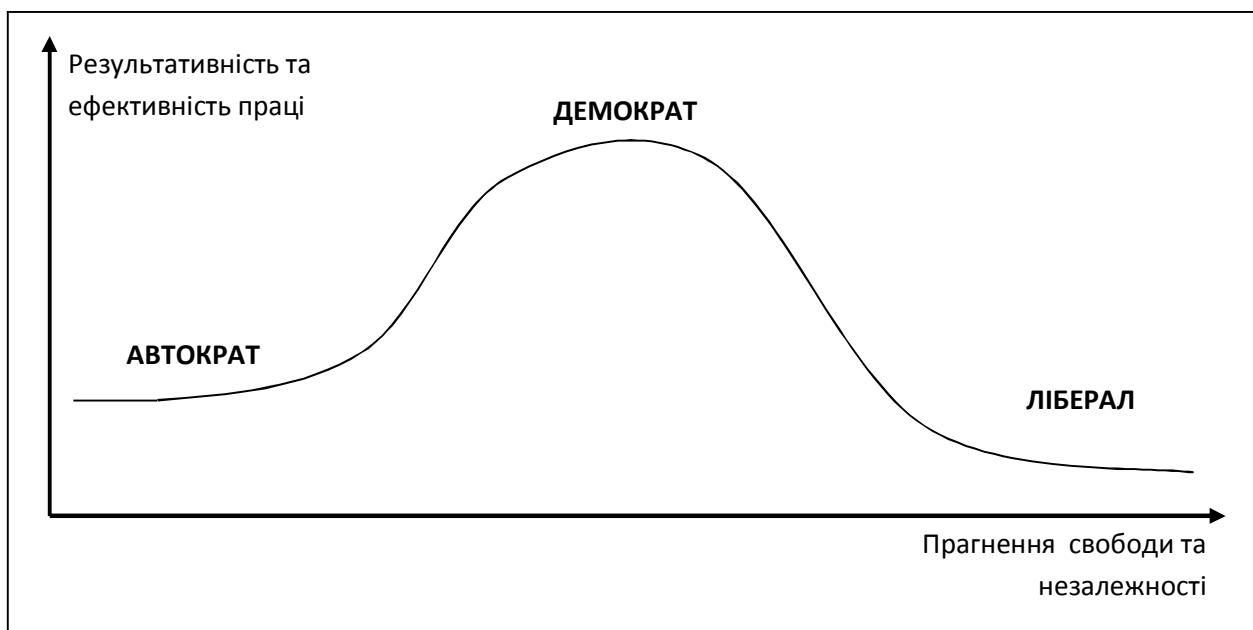


Рисунок 4.2 – Залежність результативності та ефективності праці від обраного стилю керування

Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Ренісом Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керівництва:

- 1) стиль керування зосереджений на роботі;
- 2) стиль керування зосереджений на людині.

За Р. Лайкертом, керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають), перш за все, про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

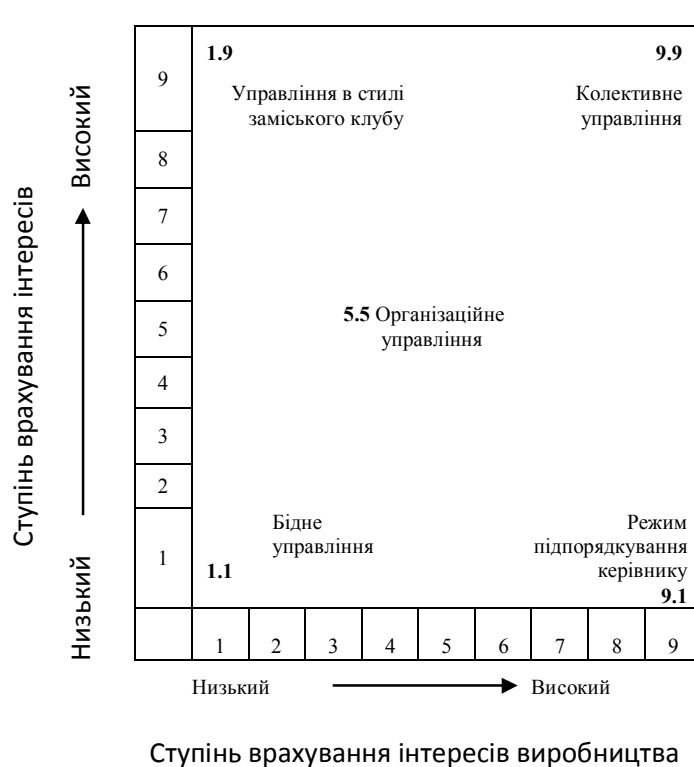
Як продовження досліджень, Р. Лайкерт запропонував чотири базові системи стилів лідерства: експлуататорсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний та партисипативно-демократичний (табл. 4.1). Він розраховував, що ці системи допоможуть класифікувати поведінку керівників.

На початку 80-х рр. XX ст. з'явилася концепція «управлінської решітки», створена американськими психологами Робертом Блейком і Джейн Моутон (рис. 4.3).

Управлінська решітка включає дві домінуючі орієнтації в роботі менеджерів. Перша – увагу до вирішення виробничих завдань і друга – увага до людей. Орієнтації розташовані на відповідних осях і в залежності від ступеня прояву «уваги до ...» (незначна – значна) побудована решітка, яка відображає різні комбінації.

Таблиця 4.1 – Стили керування Р. Лайкерта

Експлуататорсько-авторитарний	Прихильно-авторитарний	Консультативно-демократичний	Партисипативно-демократичний
<ul style="list-style-type: none"> <li>керівники автократичні, не довіряють підлеглим</li> <li>не очікують ідей від підлеглих</li> <li>мотивують працівників погрозою покарання, застосовують матеріальне заохочення</li> <li>інформацію допускають тільки зверху вниз</li> <li>обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>керівники впевнені у собі, поблажливо вірять у підлеглих,</li> <li>мотивують їх матеріальними заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням,</li> <li>допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих</li> <li>дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим</li> <li>прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору</li> <li>використовують для мотивації різні заохочення з рідким покаранням</li> <li>організують потік інформації в обох напрямках</li> <li>консультуються з підлеглими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань</li> <li>завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують</li> <li>заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки їх роботи</li> <li>організують широкий обмін інформацією</li> <li>діють як рівні у складі груп</li> </ul>



**1.1. Бідне управління.** Потрібні лише мінімальні зусилля, щоб досягти задовільної якості робіт.

**1.9. Управління в стилі заміського клубу.** Створення комфортної і дружелюбної атмосфери

**9.1. Режим підпорядкування керівнику.** Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні мінімально

**9.9. Колективне управління.** Завдяки посиленій увазі і до підлеглих, і до ефективності керівник домагається того, що підлеглі свідомо залучаються до цілей організації

**5.5. Організаційне управління.** Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та хорошого мотиваційного клімату

Рисунок 4.3 – Решітка стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона

Головним недоліком поведінкових теорій управління є намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори. Метою сучасних ситуаційних теорій керування є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

В ситуаційній моделі Ф. Фідлера враховані три фактори:

1) характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2) структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3) посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

Зв думкою Ф. Фідлера, стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі дослідника полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування менеджера. Такий

підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

В основу теорії «життєвого циклу» Херсі і К. Бланшара покладено гіпотезу, що ефективність стилю керування залежить від ступеня "зрілості" виконавців (підлеглих). У межах цієї теорії під «зрілістю» розуміється:

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому «зрілість» не є постійною (незмінною) рисою (властивістю) конкретної особи або групи виконавців, це скоріше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що залежно від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь «зрілості». Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

Як й інші ситуаційні моделі, модель «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланшара рекомендує гнучкий, адаптивний стиль керівництва.

Коучінг як інструмент управління – це робота не з окремими вміннями працівника, а з ним як з цілісною особистістю – з його мотивацією, емоціями, цінностями й ставленням до того, що він робить зараз та з його потенціалом – що він зможе робити в майбутньому.

Передумовами використання коучінгового стилю є:

- усвідомлення його необхідності;
- вміння слухати і чути співрозмовника;
- вміння правильно задавати правильні запитання;
- довіра.

Одним із важливих досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння того факту, що універсальний стиль керівництва – це утопія. «Лідерство в наш час може бути лише ситуаційним. Найважливішою проблемою є визначення ситуаційних факторів, які в той чи інший момент є ключовими» [].

Ситуаційні фактори, що впливають на вибір стилю керування:

- характер, складність та важливість завдання;
- особисті якості керівника, що визначають його поведінку;
- зрілість виконавців;
- час на виконання завдання;
- національна культура, в рамках якої працює керівник.

#### **4.3 Поняття лідера та лідерства**

**Лідер** – це:

- людина, яка знає та розуміє себе;
- людина, яка своїх послідовників (залучених людей) розуміє краще, ніж вони самі себе;
- людина, яка йде до своєї мрії, маючи та використовуючи здібність впливати на інших людей.

### **Характеристики лідера:**

- розуміння себе (власного стилю та цілей);
- усвідомлення своєї місії;
- цілісність (відсутність пробілів в рольовій структурі);
- розуміння своїх сильних і слабких сторін та своєї унікальності;
- сприйняття свої сильних і слабких сторін;
- вміння визначати сильні і слабкі сторони в інших;
- сприйняття сильних і слабких сторін інших;
- вміння оцінювати складність ситуації та наявність часового ресурсу, визначати час коли треба сповільнитись або прискоритись;
- вміння створювати середовище довіри та поваги, сприятливе для розвитку, в якому конфлікти вирішуються конструктивно.

Д. Големан підкреслював виняткову роль емоційних (компетентностей) здібностей для лідера. Під **емоційною компетентністю розуміється** основна схильність, здатність здійснювати сильний вплив на інші здібності. Це здатність розуміти свої почуття і почуття інших людей для того, щоб краще розуміти себе та стосунки з іншими людьми.

### **Складові емоційної компетентності:**

- самоусвідомлення – здатність розуміти власні емоції (аналіз, ґрунтовна самооцінка, впевненість в собі);
- саморегуляція – здатність стримувати та використовувати власні емоції (самоконтроль, надійність, довіра, сумлінність, гнучкість, творчість);
- мотивація – здатність мобілізувати внутрішні й зовнішні рушійні сили до досягнення певної мети (прагнення результату, послідовність намірів, ініціативність, оптимізм тощо);
- емпатія – здатність відчувати і розуміти емоції інших людей, вміння поставити себе на місце іншої людини і відчувати її почуття і переживання (служіння людям, бажання допомагати їм розвиватися, відкритість новим ідеям, розуміння динаміки розвитку відносин в групі тощо);
- соціальні навички – здібності швидко встановлювати і утримувати довготривалі контакти з іншими людьми.

Джим Колінз виділяє 5 рівнів лідерства:

- рівень 1 – активна людина: сприяє розвитку спільної справи своїм талантом, знаннями, навичками та вміннями;
- рівень 2 – корисний член команди: робить великий внесок у досягнення цілей, продуктивно співпрацює з колегами;
- рівень 3 – кваліфікований менеджер: грамотно організовує працівників і застосовує ресурси для ефективного виконання поставлених завдань;
- рівень 4 – ефективний керівник: розробляє стратегію розвитку компанії і надихає колектив на відданість компанії та продуктивну роботу;
- рівень 5 – керівник вищого рангу: досягає стабільних визначних результатів завдяки парадоксальному поєднанню скромності і професійного завзяття.

Дж. Коллінз висуває гіпотезу, що для досягнення 5-го рівня необхідний правильний підхід – самоаналіз, саморозвиток, наставництво, життєвий досвід, і досягти його може кожна людина, здатна підкорити свої особисті потреби (слава, гроші, визнання) в ім'я того, щоб створити, побудувати, розвинути щось по-справжньому велике.

### **Лідерство:**

- спосіб впливу на людей, який дозволяє вивільнити енергію кожного для досягнення бажаної спільної цілі;
- невлотимий феномен групової динаміки, який відображає бажання колективу ефективно реалізовувати творчі сили кожної людини, об'єднати зусилля для досягнення спільних для всієї групи цілей під керівництвом одного лідера;
- мистецтво мобілізувати інших людей до прагнення дотримуватись спільних для всієї групи цінностей;
- ефективне здійснення реального впливу на людей незалежно від ієрархічного статусу;
- досягнення результатів через інших людей без використання важелів формальної влади.

Основу ієрархії лідерства, його базис складає **особистісне лідерство** – розуміння самого себе та своїх послідовників:

- визначення особистісної схильності до лідерства (бажання);
- визначення своєї візії та місії (призначення);
- визначення власної системи цінностей;
- оцінка власних сильних і слабких сторін (об'єктивність);
- стратегія розвитку особистих якостей та навичок лідера (готовність).

Наступний рівень в ієрархії лідерства – **командне лідерство** – здатність створювати високо ефективні команди та підтримувати їх працездатність в довгостроковому періоді.

Умови успішної командної роботи («4 К»):

- кооперація (розподіл повноважень);
- комунікація (налагодження зв'язків);
- колаборація (готовність до співробітництва);
- компроміс (готовність йти на поступки).

Останнім рівнем в ієрархії лідерства є **організаційне лідерство**, завдяки якому:

- конструюється бачення (візія), що надихає і втілює організаційні цілі;
- формулюється місія організації;
- проектується структура;
- відбувається адаптація організації до зовнішніх та внутрішніх змін;
- створюються осередки всередині організації та поза її межами тощо.

Закони лідерства, автором яких є Уоррен Бланк, автор книги «Дев'ять природних законів лідерства», дають уявлення про нове бачення лідерства і включають наступні твердження (закони):



1. У лідера є готові йти за ним послідовники-союзники.
2. Лідерство – це сфера взаємодії.
3. Лідери мають вплив за межами формальної влади.
4. Лідери діють за межами формальних процедур.
5. Лідерство – явище, що виникає мимоволі.
6. Лідерство відбувається як подія.
7. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
8. Ініціативи, висунуті лідерами, підхоплюють не всі.
9. Лідери і послідовники обробляють інформацію в рамках власних суб'єктивних внутрішніх оцінок.

Слід також відзначити, що лідерство, окрім позитивних, має загальний негативний ефект, який полягає у тому, що лідерство часто заважає іншим “творити” самих себе.

## **ТЕМА 5 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 5.1 Поняття та сутність ефективності управління.
- 5.2 Підходи до визначення ефективності управління

### **1.1 Поняття та сутність ефективності управління**

Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених цілей. Критеріями успішності вважаються:

– результативність (effectiveness) – ступінь наближення організації до поставлених цілей (відсоток досягнення очікуваного результату), що напряду залежить від ступеня задоволення потреб споживача;

– ефективність (efficiency) – відношення результату до витрат (ресурсів), що знадобилися для досягнення цілей, тобто якою ціною біли досягнуті результати;

– орієнтація на довгостроковий розвиток – можливість організації існувати якомога довше.

**Результативність системи управління організацією** – здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація досягала своїх цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Ефективність системи управління організацією** – здатність організації існувати і досягати поставлених цілей з найоптимальнішим співвідношенням результатів і витрат.

На ефективність управлінської діяльності має істотний вплив цілий ряд чинників, всю сукупність яких може набути умовно розділена на дві групи (рис. 5.1).

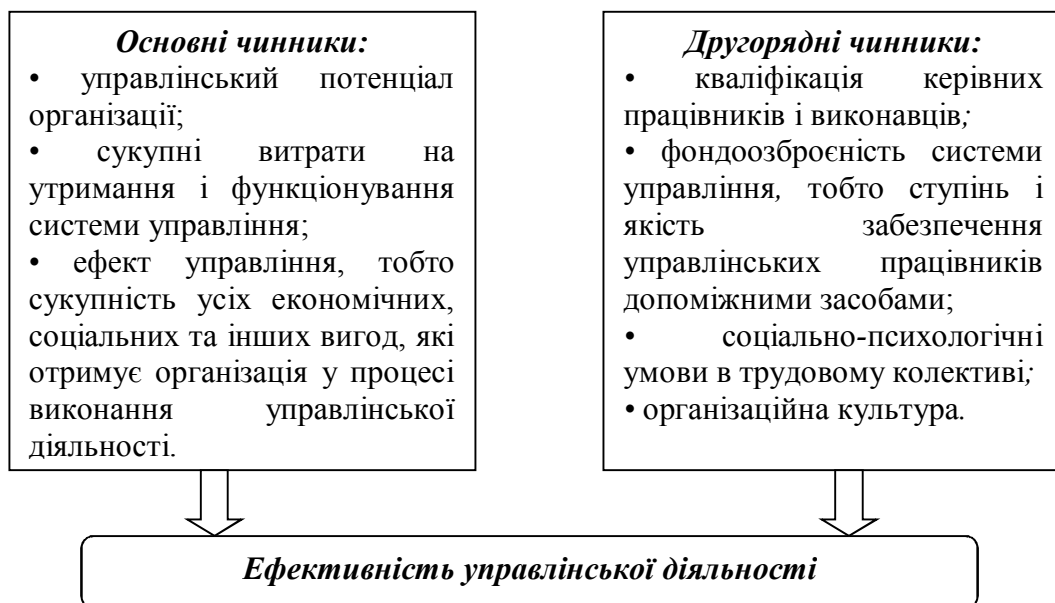


Рисунок 5.1 – Чинники, які впливають на ефективність управлінської діяльності

До необхідних елементів управлінської ефективності відносять:

– знання та навички (knowledge and skills) – чи їх достатньо для прийняття управлінських рішень;

– здібності менеджера (ability) – чи можливе придбання знань і навичок для досягнення максимальних результатів в управлінській діяльності;

– позиція менеджера (attitude) – чи готовий менеджер усувати причини проблем і не повторювати їх;

– інформація – наскільки менеджер упевнений у правильності розуміння постановки завдання і чи існує ефективний зворотний зв'язок;

– ресурси та інструменти – чи доступні менеджерові необхідні для рішення даного завдання ресурси й інструменти їхнього використання;

– баланс між відповідальністю і повноваженнями – чи достатньо повноважень і чи є правильне сприйняття відповідальності);

– оцінка, стимулювання і контроль – як оцінюється, стимулюється і контролюється вирішення менеджером даного завдання.

На даний час ще не створено єдиної і цілісної методології оцінки ефективності системи управління організацією. Тривалий час як критерій ефективності використовували критерій прибутковості. Однак багато організацій не є прибутковими, проте займають свою нішу на ринку. Значно ближчим до істини є цільовий підхід, згідно з яким кожна організація – цілеспрямована система, головною метою якої є досягнення заздалегідь визначених цілей.

Формування критеріїв ефективності організації залежить від мети її створення. Залежно від кількості параметрів оптимізації виокремлюють монокритеріальний і полікритеріальний підхід. Розповсюдженим є також підхід, за яким всі показники ефективності організації прийнято ділити на дві

групи: кількісні та якісні. Кількісні показники, в свою чергу характеризують як загальні критерії ефективності, так і часткові (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Критерії оцінки ефективності діяльності організації

Класифікаційна ознака		Зміст показника		
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку)		
		Рівень загальної рентабельності		
		Коефіцієнт фінансової стійкості		
		Коефіцієнт платоспроможності		
		Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції		
	Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	Темпи зростання продуктивності праці	
			Коефіцієнт співвідношень темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати	
			Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці	
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	Фондовіддача	
			Коефіцієнт обігу оборотних коштів	
			Коефіцієнт співвідношень приросту товарної продукції до приросту обігових коштів	
			Матеріаломісткість продукції	
Якісні показники		Підвищення рівня якості продукції та послуг		
		Стабільність персоналу організації		
		Поліпшення умов праці персоналу		

Так як організація функціонує у зовнішньому середовищі з великою кількістю інших суб'єктів, то критерії оцінювання діяльності організації також залежать від суб'єкта оцінювання, від його відношення до організації. Суб'єктами можуть виступати власники, споживачі, постачальники і т.д. Основні критерії оцінювання ефективності управління організацією різними зацікавленими сторонами наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2 – Основні критерії оцінювання ефективності управління організацією різними зацікавленими сторонами

Зацікавлена сторона	Критерії оцінювання
Власники	Фінансові результати
Споживачі	Якість та ціна продукції
Громадськість	Сприяння соціальному і економічному розвитку державі, екологічній безпеці
Працівники	Умови, праці, рівень оплати праці, соціальний захист
Постачальники	Сприятливість умов співробітництва
Кредитори	Платоспроможність

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність (рис. 5.2).

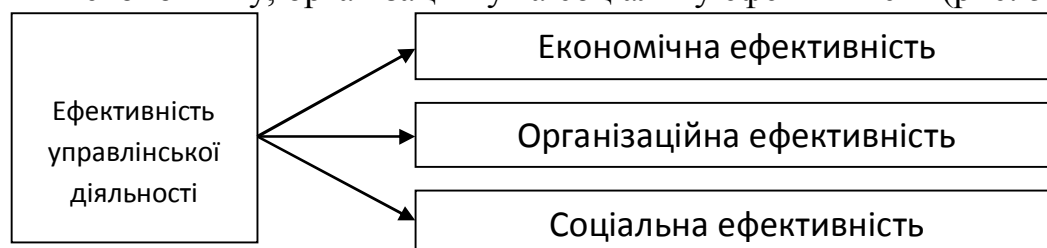


Рисунок 5.2 – Види ефективності управлінської діяльності

**Економічна ефективність менеджменту.** Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

**Організаційна ефективність менеджменту.** Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

**Соціальна ефективність менеджменту.** Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

## 5.2 Підходи до визначення ефективності управління

В теорії і практиці менеджменту склались також такі поширені підходи до визначення ефективності управління:

1. Розрахунок синтетичних показників ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

2. Порівняння фактичних даних з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

3. Застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертних методів.

4. Застосування емпіричних формул для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Найбільш відомими підходами до оцінки ефективності управління вважаються інтегральний, рівневий та часовий.

1. **Інтегральний підхід** до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

2. **Рівневий підхід** до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають.

3. **Часовий підхід** до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання організації являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності.

Виділяють наступні критерії короткотермінової ефективності:

– продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

– якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

– гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

Однак слід наголосити, що поки що не існує єдиного показника чи підходу до визначення та оцінювання ефективності управління.

Загалом, **ефективність** – результат, виражений вартісними показниками, є економічним ефектом, приростом доходу, збільшенням прибутку. Тобто в загальному випадку ефективність управління являє собою співвідношення ефекту або досягнутого результату і витрат на його отримання:

$$\text{Ефективність} = \text{Результат управління} / \text{Витрати на управління} \quad (5.1)$$

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. **Абсолютна ефективність** виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. **Порівняльна ефективність** показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проектуваний або діючий.

Ефективність діяльності менеджерів напряду досить складно виміряти, оскільки між рішенням і результатом проходить час і безліч перетворень. Необґрунтовані управлінські рішення мають велику руйнівну силу. Вони можуть підірвати не тільки організацію, але й соціально-економічну систему (наприклад, містоутворюючі підприємства та їх діяльність). Рішення можуть бути неефективними унаслідок неправильно виставленої мети, браку ресурсів, поганого виконання робіт і т. д.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них наведені в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Кількісні показники ефективності системи управління

Ознаки групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності
1	2
Фінансові витрати на управління	Частка сукупних витрат на управління в загальному або кінцевому результаті діяльності: - обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління, - обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління, - коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату діяльності і темпів зміни витрат на управління.
	Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темпи зміни цього показника.

### Продовження таблиці 5.3

1	2
Трудомісткість виконання управлінських процесів	Частка працівників апарату управління у загальній кількості основного (виробничого) персоналу організації і темпи зміни цього показника.
	Рівень продуктивності праці в розрахунку на одного працівника апарату управління і темпи зміни цього показника.
	Скорочення тривалості виконання управлінських процедур.
	Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління.

Відомі вчені Т. Пітерс і Р. Уотермен наводять наступні ознаки ефективного менеджменту:

#### 1. Обличчям до споживача.

Тільки 4 з 100 незадоволених клієнтів скаржаться. Але кожен розповість приблизно 10 друзям і колегам про свій сумний досвід. Значить, не задовольнивши як слід потреби 100 клієнтів, ми можемо втратити 1000!

Тільки один з 10 незадоволених клієнтів може повернутися. А залучення нового клієнта коштує в 5 разів дорожче, ніж збереження вже наявного.

#### 2. Продуктивність від людини

«Кожен працівник розглядається як джерело ідей, а не просто як пара робочих рук».

Управління персоналом має будуватися з урахуванням людської природи. При цьому потрібно враховувати наступне: всі люди люблять відчувати себе переможцями, хоча є вони такими далеко не завжди; часто відчуття більш важливо, ніж реальний стан; людина здатна оперувати одночасно не більше ніж півдюжиною фактів; люди дуже чутливі на заохочення і покарання; зазвичай люди судять по справах, а не по словам; людина прагне задовольнити свої потреби і амбіції.

#### 3. Орієнтація на дії

Прийняти рішення, нехай навіть погане, - краще, ніж не прийняти зовсім ніякого рішення.

Багатство досвіду отримується виключно лише тоді, коли працюєш безпосередньо з предметом. Матеріал або процес погано збагнений абстрактно - шляхом аналізу на папері або в описі.

#### 4. Створення атмосфери пошуку

Зразкові компанії відрізняють децентралізація управління, розвиток самостійності, підприємливості.

Атмосфера пошуку створюється підтримкою ентузіастів, розвитком усіх форм ділових контактів між співробітниками, колегіальністю управління, м'якою внутрішньою конкуренцією.

#### 5. Ціннісне керівництво

У багатьох зразкових компаніях повсюдно використовуються історії, гасла і легенди, пов'язані з діяльністю організації, її чільних керівників і

фахівців. Це важливо, оскільки відображає загальні вкорінені цінності організації, тобто її культуру.

Чим сильніше культура організації і чим більшою мірою вона орієнтована на ринок, тим менше потрібні директивні настанови, організаційні схеми, докладні процедури і правила.

#### 6. Вірність своїй справі

Деяка ступінь диверсифікації стає основою стійкості організації. Але нерозбірлива диверсифікація - найменш успішна стратегія.

#### 7. Простота форми, скромний штат управління

Внутрішні структурні форми і системи зразкових організацій відрізняються витонченою простотою.

#### 8. Сильні лідери

Цінності та методи менеджменту, що перетворюють організації в зразкові, встановлюються і розвиваються під впливом сильних лідерів.

## ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

6.1 Значення та необхідність маркетингу в сучасних умовах.

6.2 Основні питання організації маркетингу на підприємстві.

### 6.1 Значення та необхідність маркетингу в сучасних умовах

Нині можна стверджувати, що в розвинених країнах світу звички, наміри і в цілому поведінку економічних суб'єктів формує культура маркетингу. Належне місце завойовує маркетинг і в Україні. Іще на початку 90-х р. XX ст. це явище економічного життя було відоме здебільшого спеціалістам, проте тепер його розвиток — одна з головних умов виходу підприємств із кризи, формування ринкових відносин.

Сучасний етап розвитку економіки вимагає, щоб підприємства орієнтувались на комплексне вивчення потреб ринку з використанням результатів фундаментальних наукових та прикладних розробок. Виробництво і збут необхідно організовувати за принципами так званого світового маркетингу, що ґрунтується на концепції прогностичних техніко-економічних розробок новітніх поколінь товарів та послуг, робіт. Для того, щоб реалізувати продукцію, підприємства повинні використовувати широкий набір комерційних засобів, які утворюють маркетинговий комплекс.

Що ж таке маркетинг? **Маркетинг** (від англ. market - ринок, торгівля, продаж, комерційна діяльність; за іншою версією — результат контамінації слів market getting — завоювання ринку) — термін, що виник на початку XX ст. у США. Окремі елементи й підходи маркетингу були відомі в різних країнах набагато раніше, ніж у США. Але саме у США внаслідок посилення конкуренції, підвищення міри поінформованості й досвідченості споживачів, зростання виробничих можливостей і потреб, становлення ринку споживачів, де попит є меншим за пропонування товарів, окремі елементи маркетингу



вперше було об'єднано в систему, вперше створено відповідні маркетингові концепції та організаційні структури. З'являється перша маркетингова організація – Американське товариство маркетингу, яке з 1973 року перейменовано на Американську асоціацію маркетингу.

До визначення сутності маркетингу можна виділити три підходи:

- ✓ маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності;
- ✓ маркетинг як функція управління;
- ✓ маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу.

В літературі з маркетингу налічується понад 2000 його визначень. Наведемо деякі з них (рис. 6.1.).

*Маркетинг — це система взаємозв'язаних дій щодо планування та втілення в життя задуму, ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів, послуг завдяки обміну, котрий задовольняє потреби (Американська маркетингова асоціація. 1985 р.).*

*Маркетинг — це процес вивчення і формування споживчих запитів та переваг, а також використання всіх ресурсів і засобів фірми для їх задоволення з метою отримання прибутку та для особливої користі споживачів (Ф. Котлер, 1990 р.).*

*Маркетинг як філософія бізнесу означає орієнтацію усієї діяльності фірми — від проектування та виробництва до збуту товарів — на задоволення потреб споживачів.*

Рисунок 6.1 – Деякі визначення маркетингу

У теорії та практиці маркетингу існують певні засадні поняття (категорії). Дуже важливим є правильне їх розуміння й використання. Це стосується передовсім понять, які становлять так звану маркетингову тріаду — потреби, цінності та запити (побажання).

В їх основі лежить поняття **нестатку** - відчуття, яке відчуває людина за браком чогось. **Потреби** — специфічний стан людини (групи людей або суспільства в цілому), який виникає внаслідок того, що:

*по-перше*, люди — біологічні істоти;

*по-друге*, вони є елементами суспільної системи;

*по-третьє*, вони взаємодіють з навколишнім середовищем (суспільством).

**Потреба** — нестаток, що прийняв специфічну форму відповідно до соціально-культурного рівня і особистості індивіда. Потреба — дискомфорт в поведінці, діяльності, відчуттях людини. Потреба може бути усвідомленою або неусвідомленою.

Слід розуміти, що потреби людей безмежні і динамічні, а ресурси, необхідні для їх задоволення, обмежені. Різні особливості середовища часто вимагають від керівника підприємства віртуозної роботи в просторі обмежених можливостей і ресурсів.

**Цінності** — це важливі й значущі з погляду людини предмети, дії, спосіб життя, це загальні переконання, віра в те, що добре, що погано, що є суттєвим або несуттєвим у житті. Цінності визначаються культурою суспільства, організації чи окремої людини й існують у вигляді відповідних систем.

**Бажання (запити)** — це потреби, які набрали специфічної конкретної форми, відповідно до системи цінностей індивіда.

Іншим основним поняттям в маркетингу, формою прояву потреби є **бажання споживача**. Можна представити бажання споживача як усвідомлену потребу, сформовану культурою, оточенням, вихованням і індивідуальними якостями особи. Бажання споживачів часто визначаються уявленнями про престиж і престижність, що найбільш яскраво виявляється у сфері культури і освіти.

**Запит** — це потреба, підкріплена купівельною спроможністю.

**Товар** — основний об'єкт планування в маркетингу; це:

- все те, що може задовольняти потреби, побажання чи попит і пропонується ринку з метою привертання уваги, придбання, використання чи споживання (вироби, послуги, ідеї, тощо);

- все те, що може задовольняти нестаток і пропонується для продажу.

**Вартість** — це комплексне поняття, яке включає споживчу корисність (набір функціональних можливостей товару) і вартість споживання. Грошовим виразом вартості товару є його ціна.

**Задоволення** — це вибір конкретного товару споживачем із сукупності подібних до нього товарів. Вибраний товар мусить мати найвище з поміж усіх інших значення функцій корисності й забезпечувати досягнення високого рівня задоволення потреб.

**Ринок** — інститут чи механізм, який об'єднує продавців та покупців, коли одні хочуть і спроможні купити, а інші — зацікавлені в продажі товарів та послуг. Розрізняють наступні види ринків

Першим типом ринку, який сформувався у розвинутих країнах, був так званий **ринок продавця** — такий ринок, на якому продавці мають більше влади і де найактивнішими «діячами ринку» змушені бути покупці. Поступово, у міру зростання пропозиції порівняно з попитом, сформувався інший тип ринку - **ринок покупця**: на ньому більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами ринку» змушені бути продавці.

Особливо важливим для маркетингу є поняття цільового ринку.

**Цільовим ринком** фірми є ринок, що його потреби й запити найліпше відповідають можливостям фірми. Відтак фірма бере такий ринок за основний об'єкт своєї діяльності.

**Обмін** — основний елементарний ринковий процес. Це процес передачі і отримання благ; це і отримання бажаного об'єкту у відповідь на передачу іншого об'єкту.

**Попит** — це побажання споживача з урахуванням його реальної купівельної спроможності, тобто за певною конкретною ціною. По суті, саме з цим поняттям повсякденно має справу підприємець, розв'язуючи тактичні й оперативні маркетингові завдання.

**Попит** – активна і платоспроможна потреба; а також:

- потреба, підкріплена можливістю споживача купити конкретний товар;
- потреба, підкріплена ресурсами.

Попит можна розглядати як підкріплене фінансовими можливостями бажання. Існує дев'яносто типів вимірювання попиту. Попит є одним з центральних понять маркетингу, оскільки він характеризує ситуацію, що складається на ринку. Саме поняття «попит» має на увазі різні ситуації на ринку.

**Суб'єкти маркетингу** — це підприємства, організації чи окремі особи, між якими існують маркетингові зв'язки.

Маркетинг як вид діяльності повинен мати в арсеналі конкретні інструменти. Ними є найважливіші елементи маркетингу, так звані «4Р»: product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, збут, розподіл), promotion (просування). Ці чотири елементи у сукупності складають комплекс маркетингу (marketing mix – маркетингова суміш).

**Комплекс маркетингу** – це сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань.

Таким чином, вміння правильно «змішувати» елементи маркетингу є запорукою успіху у вирішення маркетингових питань.

Типізація видів маркетингу в даний час не є сталою. Однак загальноприйнятим є виділення основні види маркетингу за певними ознаками класифікації (табл. 1.1).

Маркетингова діяльність може бути представлена як послідовність певних етапів, що їх повинен пройти виробник на шляху до споживача. Кількість цих етапів зумовлена кількістю узагальнених функцій маркетингу.

Основні функції маркетингу та види діяльності, що відносяться до них можна систематизувати так [4]:

Аналітична функція:

- вивчення ринку як такого;
- вивчення споживачів;
- вивчення фірмової структури ринку;
- вивчення товару;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.1 – Класифікація видів маркетингу

Ознаки класифікації	Види маркетингу
1. Орієнтація маркетингової діяльності	маркетинг, орієнтований на продукт; маркетинг орієнтований на споживача; змішаний маркетинг.
2. Сфера застосування	споживчий маркетинг (маркетинг товарів споживчого призначення); промисловий маркетинг; торговельний маркетинг; інноваційний маркетинг; інвестиційний маркетинг; банківський маркетинг.
3. Період часу, на який розробляється маркетингова політика підприємства	стратегічний маркетинг; тактичний маркетинг; оперативний маркетинг.
4. Вид купівельного попиту	Конверсійний; стимулюючий; ремаркетинг; синхромаркетинг; розвиваючий (креативний); демаркетинг; підтримуючий; протидіючий.
5. Застосовувана концепція керування маркетинговою діяльністю на підприємстві	виробничий; продуктовий; збутовий; ринковий.
6. Ступінь координації функцій, що виконуються на підприємстві	інтегрований; неінтегрований.
7. Кінцева мета маркетингової діяльності підприємства	комерційний; некомерційний.
8. Види продукції	маркетинг товарів; маркетинг послуг.
9. Рівень розв'язування задач	мікрмаркетинг; макромаркетинг.
10. Ступінь диференціації маркетингових функцій	глобальний; диференційований; вузько-цільовий маркетинг; індивідуальний маркетинг.
11. Територіальна ознака	внутрішній маркетинг; міжнародний маркетинг.

Виробнича функція:

- організація виробництва нових товарів;
- організація матеріально-технічного забезпечення;
- управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Збутова функція:

- організація системи товароруху;
- провадження цілеспрямованої товарної політики;
- організація сервісу;
- провадження цілеспрямованої збутової політики.

Функція управління:

- планування маркетингової діяльності;
- організація маркетингової діяльності;
- інформаційне забезпечення;
- контроль маркетингової діяльності.

Особливість маркетингу полягає в тому, що він розвивався завдяки потребам практики і більшість його положень являють собою узагальнення і систематизацію емпіричних даних живого досвіду, передусім ринкової діяльності великих монополістичних концернів.

Маркетинг на транспорті зазвичай називають транспортним маркетингом, відзначаючи не стільки сферу застосування, скільки особливості, які відрізняють його від маркетингу інших видів послуг і маркетингу промислових і споживчих товарів. Ці відмінності визначаються особливостями «виробництва і реалізації» транспортної послуги (перевезення) і транспортного ринку взагалі.

## 6.2 Основні питання організації маркетингу на підприємстві

Організація маркетингу – це структурна конструкція для керування маркетинговими функціями. Вона встановлює впорядкованість, підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

При виборі організаційної структури маркетингу варто дотримуватися основних принципів її побудови:

- наявність чітко сформульованих цілей і завдань;
- забезпечення оперативної передачі інформації між службами маркетингу;
- відсутність «подвійного підпорядкування»;
- обмеження кількості персоналу;
- обмеження кількості ланок у керуванні;
- чітке визначення й координація завдань лінійного керівництва й функціональних служб;
- загальна координація дій вищим керівництвом.

Дотримання даних принципів дозволить вибрати найбільш прийнятну структуру керування маркетингом і забезпечити ефективність її подальшої роботи.

Маркетингова діяльність вимагає організації спеціалізованої служби на підприємстві. У практиці знайшли застосування різні підходи з організації служби маркетингу: функціональна, товарна, ринкова, товарно-ринкова.

Функціональна організація відділу маркетингу побудована за принципом відповідальності окремої особи або групи осіб відділу за виконання окремого локального або зведеного функціонального завдання відділу. Функціональна структура передбачає розподіл певних маркетингових функцій за відповідними підрозділами фірми (відділи збуту, сервісу, реклами) (рис. 6.2). Такий підхід ефективний при одноманітності й сталості виробничо-збутових функцій підприємства, але при зміні видів діяльності вона менш ефективна.



Рисунок 6.2 – Приклад функціональної організації служби маркетингу

Дану форму побудови відділів практикують невеликі фірми, що випускають обмежене найменування продуктів і реалізують продукцію на малому ринку (сегменті ринку).

Продуктова (товарна) структура передбачає наявність на підприємстві кількох керівників маркетингу, відповідальних за певний товар, підпорядкованих віце-президенту з маркетингу. Така побудова відділу ефективна для фірм, що мають широку номенклатуру товарів, з можливістю їх реалізації на великій кількості однорідних ринків. Досить великий недолік товарної організації пов'язаний з необхідністю виконання кожним співробітником відділу великого «набору» обов'язків.

Товарно-функціональна організація відділу маркетингу – це сполучення функціонального й товарного підходів, при якому всі функціонери відділу, виконуючи закріплені за ними обов'язки в розрізі певної товарної групи, координують свої дії.

Ринкова організація служби маркетингу – це розподіл обов'язків окремих осіб відділу або їхніх груп за окремими ринками.

Застосування ринкової організації на географічних ринках ефективно, якщо підприємство випускає обмежену номенклатуру товарів, але реалізує їх на досить великій кількості ринків, що відрізняються один від одного. Тому в реальній маркетинговій практиці часто використовують ринково-функціональну організацію, іноді її називають регіонально-функціональна організація.

Її різновидом є сегментна організація. Сегментна організація відділів маркетингу передбачає закріплення за кожним сектором певного сегмента ринку з виділеним колом потенційних споживачів.

Для подолання обмеженості товарної й ринкової організації великі підприємства, що випускають широку номенклатуру товарів і працюють на багатьох ринках, використовують товарно-ринкову організацію.

Таким чином, існує безліч варіантів організації служби маркетингу на підприємстві, кожний з яких має свої сильні й слабкі сторони.

## **ТЕМА 7 МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ**

7.1 Основні напрямки маркетингового дослідження.

7.2 Процес маркетингового дослідження.

### **7.1 Основні напрямки маркетингових досліджень**

Коректні маркетингові рішення (стосується це визначення маркетингової стратегії чи окремих складових маркетингового комплексу - торгової марки, цін, упаковки, реклами) можуть бути прийняті лише на основі достовірної маркетингової інформації. «Хто володіє інформацією, той володіє світом». У цій фразі не так вже й багато перебільшення.

Потреба в інформації зумовлює проведення *маркетингових досліджень* - основне завдання яких - уникнути неточних оцінок, ризиків і невиправданих витрат - грошових зусиль, часу при прийнятті маркетингових рішень.

Що таке маркетингові дослідження?

Маркетингові дослідження - це систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Маркетингові дослідження є комплексними і проводяться в трьох напрямках (рисунок 7.1):

Макросередовище – представлене п'ятьма групами факторів:

- економічні;
- соціально-культурні;
- політико-правові;
- технологічні;
- природно-географічні.

Тенденції зміни макроекономічних факторів - доходу споживачів, демографічної ситуації і соціально-культурних умов, інфраструктури ринку і кліматичних умов; темпи науково-технічного прогресу та рівень розвитку науки і техніки, законодавче регулювання економічної діяльності та вплив суспільних інститутів на процеси, які відбуваються у країні, - ці та інші фактори макросередовища, надають певні можливості або, навпаки, загрожують існуванню фірм - суб'єктів економічної діяльності. Вивчення впливу цих факторів, тенденцій змін макросередовища є передумовою зваженого прийняття рішення про вибір ринків, на яких працюватиме фірма.

Дослідження мікросередовища проводять у таких напрямках:

- дослідження ринку як такого;
- вивчення споживачів;
- вивчення фірмової структури ринку;
- конкурентів;
- посередників;
- постачальників.



Рисунок 7.1 – Напрями дослідження ринку

Початковим етапом комплексного дослідження ринку є вивчення та прогнозування *кон'юнктури ринку* - стану економіки в цілому, окремої галузі або конкретного товарного ринку, що формується певними факторами і виражається в конкретних показниках.

Об'єктом особливої уваги фахівців-практиків, які займаються виробництвом і реалізацією певного товару, є вивчення кон'юнктури конкретного товарного ринку. Розглянемо сутність, етапи кон'юнктурних досліджень, кон'юнктуро-утворювальні фактори та показники кон'юнктури ринку. Що таке кон'юнктурні дослідження?

**Кон'юнктурні дослідження** - це цілеспрямований безперервний збір, аналіз та обробки інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їхнього розвитку, прогнозування основних параметрів і розроблення можливих альтернатив для прийняття рішень.

Таким чином, можна виділити три етапи кон'юнктурних досліджень:

- поточне спостереження - збір, оброблення необхідної інформації;
- аналіз кон'юнктури;
- прогнозування кон'юнктури для прийняття відповідних управлінських рішень.

Оскільки конкретний товарний ринок розвивається не ізолювано, вивченню кон'юнктури товарного ринку передують аналіз загальноекономічної ситуації - стадії циклу, на якому перебуває економіка - криза, депресія, поживлення, піднесення. Далі вивчаються кон'юнктуро-утворювальні фактори, які можна поділити на дві групи:

- фактори, які діють постійно, - науково-технічний прогрес, рівень монополізації, державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна та кредитно-грошова система, енергетичні та екологічні проблеми;
- фактори, які діють тимчасово, випадково, - сезонність, політичні та соціальні конфлікти, стихійні лиха.

Кожен з названих факторів не є підконтрольним фірмі, але опосередковано може суттєво вплинути на результати її діяльності. Так, науково-технічний прогрес призводить до розширення товарних ринків, зміни їхньої структури і водночас до загострення конкурентної боротьби. З одного боку, технічні інновації призводять до зростання виробничих можливостей фірми. З іншого, рамки платоспроможного попиту не завжди дають змогу повною мірою скористатися цими можливостями для збільшення обсягів реалізації продукції фірми. Неоднозначні наслідки, як правило, має також вплив інших факторів.

Загальна мета аналізу кон'юнктуро-утворювальних факторів - спрогнозувати їхній можливий вплив на розвиток конкретного товарного ринку і надалі врахувати під час прийняття відповідних управлінських рішень.

## **7.2 Процес маркетингового дослідження**

Ми з'ясували напрями маркетингових досліджень. Тепер розглянемо послідовно зміст кожного з п'яти етапів цього процесу (рисунок 7.2).

Визначення проблеми та цілей дослідження

Початковий етап маркетингового дослідження передбачає:



- 1) визначення проблеми;
- 2) визначення потреби у проведенні маркетингового дослідження.

#### *1 Визначення проблеми*

Проблема - суперечлива ситуація, складне питання, яке потребує вирішення.

Алгоритм визначення проблеми містить три послідовні кроки:

- виявлення проблем-симптомів;
- визначення базових проблем або причин ситуації, що склалася;
- визначення альтернативних шляхів вирішення проблеми.

Слід відрізняти проблеми-причини (базові причини) від проблем-симптомів, оскільки дуже часто одну видають за іншу. До проблем-симптомів (проблем-наслідків) можна віднести:

- зменшення прибутку;
- скорочення частки ринку;
- скарги споживачів;
- зменшення кількості замовлень.



Рисунок 7.2 – Процес маркетингового дослідження

Це, так би мовити, вершина айсберга. Кожна проблема-симптом має бути зіставлена з проблемою-причиною (базовою проблемою), до яких належать:

- дії конкурентів;
- зміни зовнішнього середовища;
- поведінка споживачів;
- зміни в діяльності самої компанії.

Після того, як виявлено причину (базову проблему), визначаються альтернативні підходи до її вирішення.

Можливо, вся потрібна інформація вже перебуває у розпорядженні тих, хто приймає рішення. Таким чином, є всі підстави для того, щоб внести відповідні корективи за окремими елементами комплексу маркетингу і сприяти зміні ситуації на краще.

Якщо ж потрібна інформація відсутня, має бути прийнято рішення про проведення маркетингового дослідження. Зазначимо, що існує щонайменше чотири ситуації, за яких маркетингові дослідження не проводяться:

- потрібна інформація вже є у розпорядженні того, хто має прийняти рішення;

- дефіцит часу для проведення дослідження (рішення має бути прийнято терміново, а дослідження потребує певного часу);
- відсутні необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові);
- витрати на маркетингове дослідження перевищують цінність очікуваних результатів.

## 2 Розробка плану дослідження

Планування маркетингового дослідження передбачає відповіді на такі запитання: Хто/Що є об'єктом дослідження? Якого типу дані мають бути отримані? Які методи збирання мають бути використані? Хто проводитиме дослідження? Де і коли проводитиметься дослідження?

Розглянемо теоретичні і практичні аспекти відповіді на кожне із цих запитань.

Відповіді на перші три запитання обумовлюють вибір методу дослідження (рис. 7.3).

В залежності якими методами збирається інформація	Залежно від того, для кого проводиться дослідження	Залежно від того, якого типу дані слід отримати
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кабінетні дослідження</li> <li>• Польові дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спеціальні дослідження</li> <li>• Універсальні дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якісні</li> <li>• Кількісні</li> </ul>

Рисунок 7.3 – Методи маркетингових досліджень

Залежно від способу збирання інформації відрізняють первинні і вторинні дані. Вторинні дані отримують у результаті кабінетних досліджень, а первинні дані - під час польових досліджень.

Вторинною називається інформація, яка існує в опублікованому вигляді і збиралася для інших цілей, ніж ті, які має на меті отримати фірма в конкретних ринкових умовах.

Зовнішня інформація - це опубліковані дані:

- публікації міжнародних, національних організацій, державних органів, міністерств, місцевих органів управління, торгово-промислових палат, асоціацій;
- щорічні збірники статистичної інформації
- довідники;
- книги та періодичні видання;
- комп'ютерні бази даних;
- прайс-листи на сировину та матеріали;
- звіти, проспекти, каталоги.

Наприклад, джерелами вторинної інформації про конкурентів є звіти фірми, вивчення товарів-конкурентів, присутність на зборах акціонерів, аналіз реклами конкурентів, відвідування спеціалізованих виставок, аналіз інформації в газетах, журналах, вивчення матеріалів професійних асоціацій.

В аналізі вторинної інформації можуть бути використані:

- традиційний аналіз;
- контент-аналіз;
- методи кореляційного та регресивного аналізу.

*Традиційний аналіз* передбачає аналіз суті вторинних даних, який становить ланцюжок логічних міркувань (або інтерпретацію змісту документів). Для аналізу нормативних, юридичних, політичних, інших факторів макро- та мікросередовища, які впливають на діяльність фірми, традиційно використовують саме цей класичний метод аналізу.

*Контент-аналіз* - процедура аналізу текстів з метою виявлення понять, суджень, процесів, які зустрічаються в тексті.

Контент-аналіз, наприклад, дає змогу у процесі аналізу текстів реклами, звернень, використаних у рекламі товарів-конкурентів, визначити особливості товару, його переваги, на яких робиться акцент, а також цільову аудиторію, якій адресовано це звернення. Крім того, аналіз стилістичних особливостей рекламних звернень дає змогу, порівнюючи різні варіанти, дати відповідь на запитання «Чому спрацювала або, навпаки, не спрацювала та чи інша реклама?»

*Методи кореляційного та регресивного аналізу* дають змогу визначити зв'язок та щільність зв'язку між результативною ознакою (наприклад, попит) і змінними величинами (ціна, дохід, витрати на рекламу тощо).

Вторинна інформація, зрештою, як і первинна, має свої переваги і вади.

Якщо потрібна для прийняття рішень інформація відсутня, збирається первинна інформація. Первинна інформація - попит на товари, ставлення споживачів до торгової марки, реакція на новий товар, упаковку, мотиви споживацької поведінки, отримують під час проведення польових досліджень.

Польові дослідження пов'язані з отриманням первинних даних. Основними методами збирання первинної інформації є:

- опитування;
- експеримент;
- спостереження.

## **ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ МАРКОЮ**

8.1 Поняття товарної марки, класифікація товарних марок.

8.2 Створення торгової марки.

8.3 Стратегії використання торгової марки.

### **8.1. Поняття товарної марки, класифікація товарних марок**

У процесі розробки і просування на ринок товарів підприємству необхідно прийняти ряд рішень, пов'язаних, зокрема, з його властивостями, дизайном, марочною атрибутикою, упаковкою, сервісними послугами.

*Дизайн товару* – це характеристика його зовнішнього вигляду, відображення його зв'язку з функціями товару. Дизайн може поліпшити товар щодо виконання ним своїх функцій, він може додати товару певних корисних властивостей.

*Торговельна марка* – фраза, слово, літера, символ, рисунок або їх комбінація, що призначені для ідентифікації товарів або послуг даної компанії

на ринку. Досить часто торговельна марка поєднує марочний знак (логотип) та марочну назву.

**Марочна назва** – частина марки, яку можна прочитати або вимовити.

**Марочний знак (емблема)** – частина марки, яку можна пізнати візуально.

**Товарний знак** – марка або її частина, забезпечена правовим захистом, тобто запатентована. Товарний знак охороняє виключні права продавця, який користується марочною назвою або знаком.

Авторське право – виключне право на відтворення, публікацію і продаж змісту і форми літературного, музичного чи художнього твору.

Безпосередньо рішення щодо торгової марки вимагають:

- 1) Рішення щодо того, чи потрібна торгова марка взагалі;
- 2) Рішення щодо того, хто саме підтримуватиме торгову марку  
(- марка виробника, - дистриб'ютора - ліцензійна марка)
- 3) рішення щодо назви марки (індивідуальна, загальна назва для всієї продукції фірми, окремі назви для різних груп товарів, поєднання індивідуальних назв із назвою фірми)
- 4) рішення щодо стратегії марки (поширення марочної назви на наявну товарну категорію, на нові категорії товарів, нові марки в тій же товарній категорії – мультимарки, комбіновані торгові марки)
- 5) рішення щодо позиціонування (репозиціонування) марки.

Залежно від того, виробник чи посередник здійснює контроль над марками, а також залежно від того, чи планується маркетингова підтримка марки, виділяють такі **типи марок**:

- 1) Марка виробника – марка, яка створюється самим виробником і має присвоєну їх марочну назву (Чумак, Tide)
- 2) Приватна марка (марка торгового посередника, дилерська, магазинна марка) створюється і є власністю торгового посередника)
- 3) Ліцензійна марка – марочна назва товару або послуги, запропонована ліцензіату власником торгової марки
- 4) Спільна марка передбачає використання для одного товару марочних назв двох різних компаній
- 5) Марка-винищувач – дешеві варіанти марок, які контролюються самими виробниками і передбачають невисокі витрати на просування марки (цигарки Pyramid компанії LM, ціна яких на 25 % нижча від ціни звичайних марок)
- 6) Безмарочні товари – виготовляються виробниками, контролюються торговими посередниками, не мають торгового знака і не передбачають рекламної підтримки (сіль, цукор, питна сода та ін.).

Врахувавши варіанти різновидів товарних марок, можна запропонувати наступну класифікацію товарних марок:

- залежно від власника марки: марка виробника; марка посередника; ліцензійна марка;
- залежно від регіону поширення: локальна марка; регіональна марка; глобальна марка;

- залежно від способу використання марочної назви: індивідуальна марка; єдина марка; групова марка; комбінована марка; загальна марка;
- залежно від конкурентної позиції: марка-лідер; марка-потенційний лідер;
- марка-послідовник; спеціалізована марка; марка-підтримка.

Використання того чи іншого виду марки має свої переваги та вади.

Марочні товар надають певні переваги обом сторонам процесі обміну – споживачам і продавцям (виробникам і посередникам). Так, для покупців наявність у продажу марочних товарів означає зниження ризику помилкового рішення під час купівлі, ґрунтуються на власному суб'єктивному ставленні споживачів до продуктів певної марочної назви, і є наслідком споживання товарів під цією маркою в минулому.

Одна із суттєвих переваг марочних товарів для фірм-виробників - "страхування" від загрози цінової конкуренції, оскільки чутливість цін на такі товари менша, що своєю чергою дає змогу підтримувати певний рівень цін на товари навіть тоді, коли конкуренти застосують агресивну цінову стратегію. Крім того, завдяки популярності певних марочних товарів у споживачів, торгівля охочіше погоджується на реалізацію відомих торгових марок. Виграє і торгівля, оскільки просування марочних товарів потребує менших витрат і зусиль і дозволяє використовувати більшу торгову націнку.

## **8.2. Створення торгової марки**

Створення торговельної марки (в технічному, виконавчому значенні цього питання) є творчою роботою. Серед основних **вимог до створення торговельної марки можна назвати такі:**

— торговельна марка повинна "підказувати" покупцю переваги товару. Наприклад, можна передбачити, що за задумом постачальника така назва мінеральної води, як "Аляска", повинна викликати у споживача асоціації природної чистоти. Мінеральна вода "Моршинська": прямий натяк на зв'язок з відомим лікувальним курортом Моршин. "Наша Ряба" — натяк на українське походження продукції, на те, що це не "ніжки Буша";

— торговельна марка повинна бути такою, що досить легко впізнається та запам'ятовується. Вона має бути виразною — за рахунок використання певного кольору, кольорової гами, рисунка, назви, форми букв тощо. Важко заперечити те, що група "Райффайзен" використовує дуже виразну символіку — поєднання жовтого та чорного кольорів на логотипі, зображення оберегу у вигляді двох перехрещених кінських силуетів, який має давню історичну традицію. Додання в Україні до традиційних кольорів групи ще синього кольору не зіпсувало загальної виразності марки ("Райффайзен Банк Аваль");

— якщо в торговельній марці використовується назва, то вона повинна досить легко вимовлятися мовою тих людей, для яких призначається продукція. Як правило, творці торговельних марок цього прагнуть: як приклад можна назвати такі як "Верес", "Норд", "Чумак", "Дар", "Славутич". Для багатьох

товарів, наприклад косметичних, значення має привабливість назви, наявність у ній якоїсь інтриги, шарму.

### **8.3. Стратегії використання торгової марки**

Зазвичай компанії мають певний асортимент товарної продукції. Він до того ж змінюється. Виникає питання: що буде краще — використовувати одну торговельну марку для всієї товарної номенклатури, використовувати декілька торговельних марок чи використовувати свою торговельну марку для кожної товарної лінійки? Питання важливе. Виходячи з того, яка обирається відповідь, визначають стратегії використання торговельної марки.

**1. Мономарочна стратегія** передбачає використання єдиної торговельної марки. Наприклад, під торговельною маркою "Sony" реалізуються такі товари, як телевізори, телефони, музичні центри, радіоприймачі, цифрові аудіоплеєри, навушники, батареї живлення та деякі інші. Торговельна марка "Nestle" — це цукерки, шоколадні батончики, кава, дитяче харчування тощо.

Мономарочна стратегія може передбачати:

— розширення сімейства марки — вихід на ринок продукту в тій же категорії товарів, але з новими додатковими властивостями (функціями). Такий підхід використовується, наприклад, у випадках, коли компанія хоче врахувати прагнення покупців до розмаїтості товарів або в неї є вільні виробничі потужності;

— розширення меж використання торговельної марки. Наявна марка використовується для виведення на ринок нових або модифікованих товарів у новій категорії.

У процесі розширення використання "старої" торговельної марки на неї покладається місія своєрідного локомотива, до якого чіпляють ще один або декілька. Такий підхід може певним чином полегшити проникнення на ринки нових товарів, створює шанси для більш швидкого визнання і прийняття товару покупцями. Може виникнути також економія на маркетингових комунікаційних витратах.

Можливі ризики таких рішень полягають у тому, що якщо новинка не буде прийнята ринком, те це може погіршити ринкове сприйняття всіх товарів, які реалізуються під цією торговельною маркою.

**2. Багато марочна (різно марочна) стратегія** може полягати:

— у використанні двох або більше торговельних марок в одній товарній категорії. Так, наприклад, компанія "Electrolux", як виробник побутової техніки, використовує три торговельні марки — "AEG", "Electrolux", "Zanussi". Багатомарочний підхід дає змогу: точніше працювати із сегментами ринку за рахунок того, що кожна торговельна марка має в собі відмінності і переваги товарної пропозиції для окремих цільових сегментів ринку (виділених за критеріями доходів, місцезоташування та іншими). Введення нових марок у межах однієї товарної категорії безумовно пов'язано з ризиком. До можливих загроз слід зарахувати: загрозу зменшення ринкової частки у кожній марки; загрозу збільшення витрат компанії на просування товарів;

— у використанні нових торговельних марок для виробництва та реалізації нової категорії товарів, технологічно і функціонально не пов'язаних з тими, які вже випускаються.

Коли підприємство залежно від способу використання марочної назви обирає той чи інший різновид марки, воно, цим самим, обирає для себе певну марочну стратегію. Це, відповідно, може бути багатомарочна стратегія, корпоративна марочна стратегія, стратегія групових марок, стратегія немарочного товару та комбінована марочна стратегія. Основна суть багатомарочної стратегії полягає у використанні декількох індивідуальних марок, тобто, коли розробляються декілька марок для однієї товарної групи. Але у межах цієї стратегії також може прийматися рішення про використання як марок виробника, так і приватних марок. У такому випадку створюються переваги як для виробників, так і для роздрібної торгівлі: існує контроль над маркою; можна охопити декілька сегментів ринку; стимулюється прихильність до марки і магазину; покращується співпраця каналів збуту; справедливо розподіляється прибуток; максимізується збут тощо [12].

Крім того, Ф. Котлер зазначає, що підприємство може використовувати ще такі марочні стратегії як розширення лінії товарів в межах марки, розширення торгової марки та стратегію нових марок. Розширення лінії товарів в межах марки – це використання визнаної торгової марки для пропонування під тією самою марочною назвою додаткових якостей товару певної категорії, наприклад новий колір, смак, форма, упаковка тощо.

Передумовами обрання такої стратегії можуть бути: виявлене бажання покупців до різноманітності товарів, надлишок виробничих потужностей, розширення асортименту товарів конкурентами, бажання отримати більше місця на полицях магазинів. Стратегія розширення марки передбачає використання визнаної торгової марки для випуску нового або зміненого товару у новій категорії [3]. На нашу погляд, ця стратегія є синонімічною з названою нами корпоративною марочною стратегією, коли для всіх товарів фірми використовують єдину марочну назву.

Під стратегією нових торгових марок розуміють використання нової марочної назви для нової категорії товарів. Ця стратегія може бути складником кожної з перелічених марочних стратегій, якщо на початку діяльності приймають рішення про створення і використання нової марки, будь то індивідуальна, єдина, групова чи комбінована марка. А особливо вона може бути дотримана у межах багатомарочної стратегії та стратегії групових марок, коли створюється нова торгова марка для нового товару або товарної групи.

Обираючи ту чи іншу стратегію, потрібно зважити її переваги та вади, тобто переваги та вади використання окремих різновидів марки, а також врахувати цілі та можливості підтримки.

## ТЕМА 9 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

### 9.1 Процес стратегічного маркетингового планування

### 9.2 Моделі прийняття стратегічних рішень.

#### 9.1 Процес стратегічного маркетингового планування

**Стратегічне планування** – це планування можливих змін на ринку в довгій перспективі, яке дозволяє визначати коливання кон'юнктури і враховувати їх в діяльності підприємства.

**Процес стратегічного планування маркетингу** – управлінський процес утворення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу.

**Стратегія маркетингу** – формування й реалізація цілей і завдань виробника по кожному окремому товарі на певний період для здійснення виробничо-комерційної діяльності в повній відповідності з ринковою ситуацією й можливостями підприємства. Вона розробляється на основі досліджень і прогнозування ринкового середовища, кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів.

Таблиця 9.1 – Основні етапи розробки маркетингової стратегії

1 Розробка маркетингової стратегії	
Перший етап Аналіз ринкових можливостей	Другий етап Вибір цільових ринків
– вивчення макро-і мікрофакторів; – ринкового середовища; – типів ринку; – моделей споживчої поведінки	– сегментування ринків; – позиціонування товарів; – визначення місткості ринку
2 Розробка стратегії продукції	
– розробка комплексу маркетингу	– опис товару; – визначення типу попиту; – визначення диверсифікаційного набору фірми; – визначення життєвого циклу товару; – розробка нових товарів; – розробка упаковки, марки, товарних знаків; – визначення стратегії ціноутворення; – збут, просування, реклама
3 Реалізація маркетингової стратегії	
– управління маркетингом	– планування маркетингу; – розробка організаційних форм керування; – контроль

Розробці стратегії маркетингу передують проведення ситуаційного аналізу, тобто визначення фірмою своїх конкурентних переваг, сильних і слабких сторін. Для цього в маркетингу використовується SWOT-аналіз як загальний інструмент на попередніх стадіях прийняття рішень.

По своїй суті SWOT-аналіз характеризує:

- сили – strengths – переваги організації;
- слабості – weaknesses – недоліки організації;
- можливості – opportunities – фактори зовнішнього середовища,



використання яких створює переваги організації на ринку;

–погрози – threats – зовнішнього середовища: фактори, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку.

Ситуація на ринку динамічна, тому SWOT-аналіз повинен проводитися часто, виходячи з необхідності оцінки ринкової ситуації.

Процес стратегічного планування – вибір набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства й закінчуючи функціональними стратегіями й окремими проектами. Розвиток маркетингу збагатив його рядом сучасних стратегій. В їх числі: стратегії диверсифікації, позиціонування, диференціації, конкуренції, стратегічні сходи та інші.

Далі слідує розробка базової стратегії, тобто короткий опис того, як компанія збирається досягти своїх цілей на ринку.

Для побудови базової стратегії існують найважливіші інструменти, що їх використовують в практиці стратегічного планування:

- модель «продукт-ринок» (GAP-аналіз);
- матриця BCG (Бостонської консалтингової групи);
- модель Томпсона й Стриккланда;
- модель Мак-Кінсі «7S» та інші.

Модель «продукт-ринок» (GAP-аналіз) була запропонована Дус Стейнером в 1975 р. Модель показує рівні ризику залежно від новизни як продукту, так і ринку. Матриця можливостей «продукт-ринок» припускає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту.

Матриця BCG виділяє дві змінні: можливості розширення галузевого ринку для фірми (низькі й високі) або темпи росту ринку; рівень конкурентоспроможності фірми (низький, високий) або відносна частка завоювання ринку.

Комбінуючи змінними можливостей і змінними рівня конкурентоспроможності, можна одержати чотири варіанти ведення бізнесу.

А. Томпсон і А. Стриккланд запропонували матрицю вибору стратегії розвитку в залежності від динаміки росту ринку даної продукції й конкурентної позиції фірми.

Модель Мак-Кінсі «7S» не пропонує готових варіантів стратегій, а дозволяє осмислити внутрішнє становище організації.

## **9.2 Моделі прийняття стратегічних рішень**

В теорії і практиці маркетингу використовуються різноманітні моделі прийняття стратегічних рішень, основними з яких є:

- матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа);
- матриця конкуренції (М. Портера);
- матриця росту/частка ринку (матриця Бостонської консультативної групи);
- модель привабливість/конкурентоспроможність (матриця Мак Кінсі).

Кожна з цих моделей втілює певний підхід до розробки маркетингових стратегій.

### **Матриця розвитку товару/ринку**

Згідно з цією моделлю, яку запропонував І. Ансофф, існують чотири альтернативні стратегії росту бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей:

- стратегія глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару;
- стратегія диверсифікації.

Слід зазначити, що витрати, пов'язані з реалізацією альтернативних стратегій, суттєво відрізняються. Якщо прийняти за базові витрати, пов'язані з глибоким проникненням на ринок, тоді стратегія розвитку товару потребує витрат, які приблизно у вісім раз перевищують базові, а для стратегії розвитку ринку – витрати будуть у дванадцять раз перевищувати базові, стратегія ж диверсифікації потребує найбільших затрат.

### **Матриця конкуренції**

Згідно з побудованою М. Портером матрицею конкуренції, для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну з трьох стратегій:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрованого маркетингу.

*Стратегія лідерства за витратами* передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, відмови від прямих поставок (за невеликих обсягів замовлень). Лідерство за витратами зумовлює певні переваги фірми щодо визначених М. Портером п'яти сил конкуренції:

- конкуренції в галузі – підприємство завдяки низьким витратам отримує прибутки навіть тоді, коли діяльність його конкурентів призводить до збитків;
- споживачів – лідерство за витратами є захистом від конкуренції з боку "сильних" покупців, які в процесі обговорення цін можуть опустити їх до рівня цін цінового лідера;
- постачальників – підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;
- товарів-замінників – їхня поява на ринку залишає лідерові найбільшу свободу дій;
- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринок.

*Стратегія диференціації* передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів. Переваги даної стратегії полягають в тому, що чутливість споживачів до цін на товари, які відрізняються від інших, нижча. Прихильність споживачів є захистом перед товарами-замінниками, з одного боку, і створює вхідні бар'єри для потенційних конкурентів, з іншого. Ризики застосування стратегії диференціації полягають у тому, що та характеристика, на якій засновується диференціація, може бути повторена конкурентами або втратити внаслідок зміни системи цінностей споживачів свою привабливість для них. Крім того, якщо різниця з іншими товарами, представленими на ринку, виявиться значною, це може негативно

вплинути на прихильність до торгової марки, позаяк ціна виявиться для споживачів важливішим за якість фактором.

*Стратегія концентрованого маркетингу* (концентрація на сегменті) передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Це може бути лідерство за витратами (концентрація на ціні), концентрація на диференціації або поєднання цих стратегій. Основний ризик концентрації в тому, що суттєва різниця в цінах на товари спеціалізованих та інших підприємств, які діють на ринку, може виявитися з позиції споживачів занадто великою порівняно з перевагами виготовлених ними товарів.

### **Матриця росту/частка ринку**

У матриці BCG індикатором привабливості ринку є один показник: темпи зростання ринку та один індикатор конкурентоспроможності - відносна ринкова частка - (стосовно найнебезпечнішого конкурента).

Переваги моделі BCG – у простоті використання, незначних витратах, пов'язаних з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, можливості порівняти конкурентні позиції СБО і визначенні напрямів фінансування диверсифікованого підприємства. Разом з тим певні мінуси матриці BCG є підставою для критики цієї моделі. Це й обмеженість критеріїв, за якими оцінюється СБО, і можливість її використання виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду, і проблеми, пов'язані з визначенням стратегій для СБО, позиція яких може бути означена як "середня".

### **Модель привабливості / конкурентоспроможності**

Ця матриця, запропонована консультаційною фірмою McKinsey, може вважатися розвитком моделі BCG.

У побудові цієї матриці використовують два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність СБО. Кожен з цих факторів характеризується не одним, як у матриці BCG, а кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть бути: темпи зростання ринку; рентабельність; рівень конкуренції; можливість нецінової конкуренції; / місткість ринку; / державне регулювання ринку; / концентрація клієнтів тощо. Для визначення конкурентоспроможності СБО можуть бути використані такі показники: ринкова частка; відносна ринкова частка; витрати; рівень цін; привабливість асортименту; імідж фірми.

Як і матриця BCG, матриця McKinsey має свої переваги і недоліки. Переваги полягають у можливості проведення докладного стратегічного аналізу і диференційованої оцінки СБО. До недоліків слід віднести складність її побудови, що пов'язана з необхідністю збору та аналізу значного обсягу інформації, суб'єктивність у виборі показників і визначенні їх значень, що позначається на результатах оцінок і висновків.

Незважаючи на ці вади, портфельний аналіз дає змогу визначити привабливість ринку, конкурентоспроможність фірми, пріоритети при розподілі ресурсів, підпорядкувати зусилля довгостроковим цілям – усі ці аргументи на користь портфельного аналізу, незалежно від обраного методу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Основы маркетинга. / Гари Армстронг, Вероника Вонг, Филип Котлер, Джон Сондерс. – 4-е европейское издание.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 1200 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – вид. 2-ге, переробл. і допов. – Київ : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
4. Бази даних Міжнародної організації праці «LABORASTA: ILO Bureau of Statistics Databases» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://laborsta.ilo.org>
5. Василенко В. Теорія та практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2002 – 420 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: «Фирма Гардика», 2008.- 586 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – 7-ме вид. – Київ : Лібра, 2010. – 720 с.
8. Завадський І. С. Менеджмент. / І. С. Завадський. – Т.2 – Вид.2. – Київ : УФ/МБ, 2002. – 640 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2007. — 301 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів: Нац. Ун-т «Львівська політехніка» (Інфор.- видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; [пер. с англ. под. ред. В. Б. Колчанова]. – 2-е изд., М. : Питер, 2014. – 718 с.
13. Лафта Дж. Менеджмент : учебник. / Дж. Лафта. – М.: Григорян А.Ф., 2002 – 264 с.
14. Магура М. И. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО «Бизнесшкола «Интел-Синтез»», 2004. — 367 с.
15. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. — 232 с.
16. Маркетинг : підруч. [для студ. ВНЗ] / В. Руделіус та ін. ; ред.-упоряд. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. - вид. 3-тє. – Київ : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. - 648 с.
17. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової – 3-тє вид., допов. і переробл. – Київ : Знання, 2004. - 354 с.

18. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошок, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
19. Мескон М., Основы менеджмента : Учебник / М. Мескон, Ф. Альберт, Ф. Хедоури.; Пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 2010. – 701 с.
20. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Підручник/ За редакцією Л. А. Мороз. – 4-е вид., без змін – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід» 2009. – 244 с.
21. Сердюк А. Як розв'язувати проблеми без менеджерів // OPEN'2017: Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи — 2017. – С.84–87.
22. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. / О. Д. Сердюк. – Київ : Професіонал, 2004. – 432 с.
23. Павленко О.Ф. Маркетинг : підручник / О.Ф.Павленко, А.В. Войчак. – Київ : Київ. нац. екон. ун-т, 2003. – 246 с.
24. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навчальний посібник / О. В. Щербина ; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2012. – 229 с.
25. Щербина Д.О. Холакратія як нова філософія управління сучасними організаціями // Матеріали 83-ї наукової студентської конференції КНЕУ ім. Вадима Гетьмана «Інноваційний ресурс соціально-економічного прогресу України», 25-27 квітня 2016 р., м. Київ.
26. Becker B., Huselid M. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston, Mass.: Harvard business school press, 2001. — 544 p.
27. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — 174 p.
28. Fombrun C.J. Strategic Human Resource Management / C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna. – N.Y. : Wiley & Sons Ltd, 1984.
29. Strategic Management Journal [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)

*Навчальне видання*

**ПЛОТНИЦЬКА Світлана Іванівна**

## **«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів магістратури всіх форм навчання  
зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *С. І. Плотницька*

План 2018, поз. 167Л

---

Підп. до друку 12.02.2019. Формат 60x84/16

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 4,0

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.